

# ASIAKASKOKEMUKSESTA ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN

YRITYS X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Pirjo Björn

Lahden ammattikorkeakoulu  
Taloushallinnon Koulutusohjelma

BJÖRN, PIRJO:

Asiakaskokemuksesta  
asiakastyytyväisyyteen  
Yritys X

Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö 105 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Asiakkaat ovat yritykselle erittäin tärkeitä, ja tämän vuoksi heistä täytyy pitää hyvää huolta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n asiakkaiden tyytyväisyyttä ja selvittää heidän kokemuksiaan yrityksestä. Samalla haluttiin kartoittaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin löytää lisäksi konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla asiakkaiden tyytyväisyys paranisi. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu teoria- ja empiriaosuuteen. Teoreettinen viitekehys löytyy tämän opinnäytetyön aluksi. Teoriaosuudessa käsitellään ensin asiakaskokemusta yrityksen kilpailuetuna. Yrityksen täytyy ymmärtää, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja mistä se muodostuu. Kun yritys tuottaa asiakkaille enemmän arvoa, se voi saavuttaa kilpailuedun markkinoilla. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös asiakaskokemusta monikanavaisessa kaupankäynnissä. Ei riitä, että yritys tietää teoriassa, miten asiakkaille luodaan kokemuksia. Yrityksen pitää näyttää myös käytännössä, että asiakkaat voivat luottaa siihen. Kun yritys pystyy tekemään asiakkaaseen erityisen vaikutuksen, se näkyy suositteluna. Asiakkaan suosittelu on suurin tunnustus, jonka yritys voi saada.

Opinnäytetyön lopussa ovat tutkimustulokset. Empiriaosuus on toteutettu haastatteluilla, koska tällä tutkimuksella haluttiin selvittää asiakkaiden todellisia kokemuksia, tunteita ja mielikuvia Yritys X:stä. Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n asiakkaista löytyi suosittelijoita, tyytyväisiä ja tyytymättömiä. Hyvä asiakaspalvelu on asiakkaille erittäin tärkeä asia, ja sen pitää toimia ei-digitaalisissa ja digitaalisissa kanavissa. Asiakkaat voivat käyttää tänä päivänä useampaa eri ostokanavaa. He voivat ostaa tuotteita kivijalkamyymälästä tai verkkokaupasta. Asiakkaat voivat käyttää ostoprosessinsa aikana lisäksi erilaisia laitteita. Vastausten perusteella saatiin myös kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Asiasanat: asiakaspalvelu, palvelu, asiakaskokemus, asiakkaan kokema arvo, verkkokauppa

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

BJÖRN, PIRJO:

From Customer Experience to  
Customer Satisfaction  
Company X

Bachelor's Thesis in Business Studies 105 pages, 3 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

Customers are important to a company and that is why a company needs to take care of them. The purpose of the thesis is to investigate customer satisfaction at Company X and to examine customer experiences at the company. At the same time, customer-shopping behavior is investigated. In addition, the thesis aims to find concrete development ideas in order to improve customer satisfaction. This is a qualitative study. The thesis is divided into a theoretical and empirical part. The theoretical framework of the study is presented first. The first section deals with customer experiences as a company competitive advantage. A company must understand what customer experiences mean as well as how it is formed. When a company produces more value to its customers, it can get a competitive advantage in the market. The theoretical part of the study also examines customer experiences from multichannel shopping. It is not enough that a company knows how to create customer experiences in theory. The company has to show, in practice, that customers can trust it. When a company makes a great impression on a customer, it is seeable in their recommendations. The highest acknowledgment that a company can get is customer recommendation.

The end of this thesis covers the study results. The empirical study was executed via interviews. This study wanted to examine real experiences, feelings and images customers had of Company X. According to the study results, Company X customers include recommenders, satisfied customers and discontented customers. Good customer service is a very important thing to the customers and it needs to work in both brick-and-mortar and digital channel shopping. Today, customers can use many different shopping channels. They can buy products from brick-and-mortar shops or from online stores. Furthermore, customers can use different equipment during their shopping process. The results of this study included ideas that Company X can utilize when developing their business operations in the future.

Key words: customer service, service, customer experience, customer perceived value, e-business

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne	3
2	ASIAKASKOKEMUS YRITYKSEN KILPAILUETUNA	4
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	4
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	6
2.3	Asiakaskokemus yrityksen strategiaksi	8
2.3.1	Asiakkaan kokema arvo	10
2.3.2	Asiakkaan kokeman arvon maksimointi	13
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen ja yrityskulttuuri	16
2.5	Yrityskuva, maine ja brandi	19
2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	21
3	MONIKANAVAINEN KAUPANKÄYNTI	24
3.1	Kuluttaja-asiakkaat	24
3.2	Yrityksen palvelukanavat	26
3.2.1	Asiakaspalvelu verkossa ja kivijalkamyymälässä	28
3.2.2	Asiakaspalveluhenkilöstön merkitys	31
3.2.3	Palvelun laatutekijät	34
3.2.4	Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu	35
3.3	Kivijalkamyymälä, verkkosivut ja järjestelmät	37
3.4	Tuotteet ja valikoimat	39
3.5	Hinnat ja maksutavat	41
3.6	Toimitukset ja palautukset	42
3.7	Markkinointiviestintä	44
3.8	Teoreettinen viitekehys	45
4	CASE: ASIAKASKOKEMUKSET YRITYS X	47
4.1	Yritys X ja tutkimuksen taustat	47
4.2	Tutkimuksen tarkoitus	48
4.3	Tutkimusmenetelmät	49
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen ja teemat	50
4.5	Tutkimustulokset	52
4.5.1	Asiakkaiden monikanavaisuus ja ostokäyttäytyminen	52

4.5.2	Asiakaspalvelu ja asiakaspalveluhenkilöstö	57
4.5.3	Kivijalkamyymälä, verkkosivut ja järjestelmät	62
4.5.4	Tuotteet ja valikoimat	68
4.5.5	Hinnat ja maksutavat	70
4.5.6	Toimitukset ja palautukset	72
4.5.7	Markkinointiviestintä	74
4.5.8	Asiakkaiden tyytyväisyys ja suositteluhalukkuus	76
4.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	78
4.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	87
5	YHTEENVETO	89
	LÄHTEET	91
	LIITTEET	98

# 1 JOHDANTO

Asiakkaat ovat yritykselle erittäin tärkeitä, joten heistä täytyy pitää hyvää huolta. Jos yrityksellä ei ole ostavia asiakkaita, sillä ei ole markkinoita eikä liiketoimintaa. Täytyy myös muistaa, että asiakkaat maksavat työntekijöiden palkan. Kilpailu markkinoilla on kovaa, ja yrityksen on vaikeaa erottautua kilpailijoistaan pelkillä tavaroilla tai palveluilla. Toiminnassaan edistykseellinen yritys etsii uusia kilpailukeinoja ja siirtyy luomaan asiakkailleen kokemuksia. Asiakaskokemus syntyy erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten kaikella sillä, mitä yritys edustaa ja tekee on merkitystä (Löytänä & Korteso 2011, 21). Asiakas osallistuu myös itse aktiivisesti kokemukseen, joten hän ei ole pelkkä tavaroiden tai palveluiden vastaanottaja (Fischer & Vainio 2014, 167). Kun yritys haluaa menestyä markkinoilla, sen tulee hallita kaikki asiakkuuden resurssit. Yrityksen tulee saada mahdollisimman suuri osuus niin asiakkaan sydäimestä, ajatuksista kuin lompakosta. Sydän on kuitenkin näistä kaikkein tärkein, koska ilman sitä yrityksen on vaikea saada omaa osuuttaan asiakkaan lompakosta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 38.)

Yrityksen omistajia kiinnostaa tietysti oman liiketoiminnan kasvu, ja siellä voidaan miettiä, miten suuri osuus asiakkaan lompakosta voitaisiin saada. Tätä ajattelutapaa täytyy kuitenkin muuttaa. Yrityksen omistajien tulee miettiä, miten asiakkaan lompakon kokoa saataisiin kasvatettua. Tällä ajattelutavan muutoksella on myönteinen vaikutus sekä asiakastyytyväisyyteen, että samalla yrityksen oman liiketoiminnan kasvuun. Tähän päästäkseen yrityksellä täytyy olla kuitenkin yleiskuva asiakkaansa tarpeista. Asiakkaalle täytyy tarjota sellaisia ratkaisuja, jotka helpottavat hänen elämäänsä. (Uski 2014.) Yrityksen täytyy myös mitata asiakaskokemusta, koska asiakas on kuitenkin oman kokemuksensa paras asiantuntija.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt yli 16 vuotta asiakaspalvelualalla, joten aihe tähän opinnäytetyöhön löytyi oman kiinnostuksen kautta.

Yritys X on vähittäiskauppa, joka myy lemmikkieläimille erilaisia tarvikkeita ja ruokia. Yritys aloitti toimintansa verkkokauppana keväällä 2011. Syksyllä 2011 yrityksen omistajat avasivat vielä kivijalkamyymälän kotikaupunkiinsa tukemaan verkkokaupan toimintaa. Yrityksen asiakkaat ovat yksityishenkilöitä, joten tämä työ käsittelee kuluttajakauppaa (B2C). (Toimitusjohtaja 2015.)

Tänä päivänä asiakkaiden ostoprosessi on hyvin monikanavainen. Monikanavaisuus tarkoittaa, että asiakkaat voivat käyttää useampaa eri kanavaa kaupankäynnissä. Asiakkaat voivat ostaa tuotteita kivijalkamyymälästä tai verkkokaupasta, ja he saattavat käyttää ostoprosessinsa aikana myös eri laitteita. Heille syntyy yrityksestä kokemuksia, joita ei voida eritellä digitaalisiin tai ei-digitaalisiin kanaviin (Korkiakoski 2015b). Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä ei tarkastella pelkästään verkkokauppaa tai kivijalkamyymälää. Asiakkaiden kokemuksia ja tyytyväisyyttä kartoitetaan sekä verkkokaupan että perinteisen kivijalkamyymälän osalta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokemuksia ja tyytyväisyyttä Yritys X:n toimintaa kohtaan. Tutkimuksen avulla halutaan löytää myös konkreettisia keinoja, miten yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää asiakasystävällisempään suuntaan. Yrityksen toimintatapoja kehittämällä voidaan parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tällä tutkimuksella tahdotaan lisäksi kartoittaa Yritys X:n asiakkaiden eri kanavien käyttöä.

Tutkimuskysymys:

Kuinka tyytyväisiä Yritys X:n asiakkaat ovat yrityksen toimintaan?

Tutkimuskysymystä lähestytään seuraavalla alakysymyksillä:

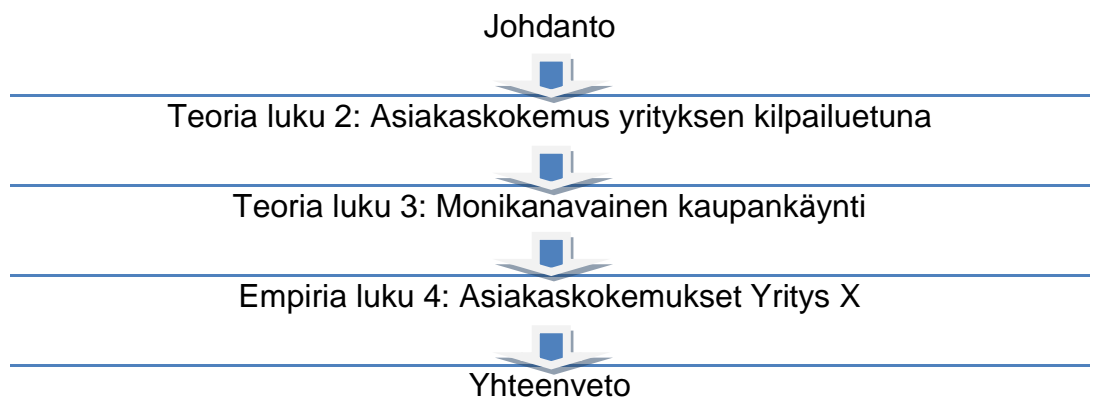
Millaisia kokemuksia asiakkailla on Yritys X:stä?

Miten monikanavaisesti yritys X:n asiakkaat toimivat?

Miten yritys X:n toimintaa voitaisiin kehittää?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 on tämän opinnäytetyön rakenne. Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa käydään ensin läpi, mitä asiakaskokemus tarkoittaa. Tämän jälkeen teoriassa käsitellään asiakaskokemusta yrityksen kilpailuetuna. Teoriaosuudessa tarkastellaan lisäksi monikanavaista kaupankäyntiä asiakaskokemuksen kannalta. Empiriaosuudessa on ensin lyhyt yritysesittely, jonka jälkeen käydään läpi tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimustulokset. Lisäksi empiriaosuudessa tarkastellaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Opinnäytetyön lopussa on vielä yhteenveto tutkimustuloksista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 ASIAKASKOKEMUS YRITYKSEN KILPAILUETUNA

Luvussa kaksi käsittellään niitä päätöksiä ja toimenpiteitä, joita yrityksen pitää tehdä, jotta se saavuttaisi asiakaskokemuksesta kilpailuetua. Tässä luvussa määritellään ensin mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja mistä se muodostuu. Yrityksen pitää ottaa käyttöön asiakaskeskeinen strategia, ja siellä täytyy pyrkiä ymmärtämään asiakkaan kokemaa arvoa, ja miten se voidaan maksimoida. Lisäksi yrityksen täytyy ymmärtää, mitä tarkoitetaan asiakaskokemuksen johtamisella, asiakaskeskeisellä yrityskulttuurilla, yrityskuvalla, yrityksen maineella ja brandilla. Tämän luvun lopussa käydään vielä läpi asiakaskokemuksen mittaamista.

Yritys voi menestyä markkinoilla vain löytämällä ja pitämällä kilpailuedun. Kilpailuetu on se toiminnan osa-alue, jossa yritys on parempi kuin kilpailijat. Se tavoitetaan, kun yrityksessä keksitään jotakin uutta, jolla pystytään tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. Konkreettisilla tavaroilla yrityksen on enää vaikea saavuttaa kilpailuetua, koska ne ovat helposti kopioitavissa. (Lehtinen 2004, 31.) Tänä päivänä monet tavarat muistuttavat toisiaan niin ulkonäöltään, ominaisuuksiltaan kuin hinnaltaankin (Rubanovitsch & Aalto 2012, 13). Yhtenä kilpailuetuna on pidetty erilaisten palveluiden tuottamista. Palveluiden avulla on erilaistettu yrityksen tarjontaa ja samalla tuotettu asiakkaalle lisäarvoa. Nykyään palveluiden avulla erottautuminen on jo kuitenkin vaikeaa, ja hinnan merkitys kilpailijoista erottavana tekijänä on alkanut korostua. Yrityksen on etsittävä uusia keinoja, jolla se pystyy erilaistamaan tarjontaansa. Palveluiden tuottamisesta on siirryttävä asiakaskokemusten luomiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 16 – 17, 19.)

### 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Mitä asiakaskokemus sitten oikein on? Asiakaskokemus on sekä tunnetta että käytännöllisyyttä (Soudagar, Iyer & Hildebrand 2012, 3). Löytänä ja Korteso (2011, 11) ovat määritelleet, että asiakaskokemus on niiden kokemusten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakkaan rationaalisen päätöksen lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa hänen kokemansa tunteet ja mielikuvat.

Asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisessä asiakassuhteessa. Asiakassuhde syntyy puolestaan asiakkaan ja yrityksen välisten useiden yksittäisten kohtaamisten seurauksena. Se on olemassa aina, kun asiakas on yhteyksissä yritykseen. Asiakkaalla voi olla yhteys yritykseen esimerkiksi yrityksen työntekijän, tuotteen, myymälän, järjestelmän tai mainoksen kautta. (Fischer & Vainio 2014, 165; Pullinen 2013, 16; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 52; Lecklin 2006, 79.) Asiakaskokemukseen vaikuttavia osa-alueita on kuitenkin hankala määritellä, koska asiakkaan kokemus on aina yksilöllinen ja muuttuva (Lenander 2015). Fischerin ja Vainion (2014, 165) mukaan asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan henkilökohtainen odotusarvo palvelusta. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan oman tulkinnan kautta. Asiakkaan tyytyväisyysastetta muokkaa se, miten tärkeänä hän pitää esimerkiksi palvelun nopeutta tai saatavuutta. Saamastaan kokemuksesta asiakas muodostaa itselleen joko myönteisiä tai kielteisiä tunne-energioita. (Löytänä & Korteso 2011, 19; Fischer & Vainio 2014, 165.)

Imago eli mielikuva on puolestaan asiakkaan henkilökohtainen käsitys jostain asiasta. Käsitys syntyy, kun tuote, tiedostettu viesti, myymälä tai yrityksen työntekijä tavoittaa asiakkaan. Kokemukset ja niiden perusteella syntyvät uudet tiedot yrityksen toiminnasta ovat tosipohjaisia. Asiakas, joka ei ole ostanut yrityksestä, ei ole kuitenkaan saanut vielä mitään kokemuksia ja tietoja yrityksen toiminnasta. Hänen käsityksensä asioista perustuu vain omiin henkilökohtaisiin asenteisiin, tuntemuksiin ja uskomuksiin. (Rope & Pyykkö 2003, 179; Rope 2011, 51 - 52.) Imago eli mielikuva on tärkeä, koska ihminen näkee lähinnä sitä mitä hän odottaa näkevänsä. Se vaikuttaa erilaisten viestien havaitsemiseen ja ohjaa ihmisten käyttäytymistä. Mielikuva vaikuttaa tehtyihin valintoihin ja ostopäätökseen. Asiakas tekee mielikuvien perusteella tietoisesti tai alitajuisesti omia toimintaratkaisujaan. Toimintaratkaisuja ovat esimerkiksi päätökset siitä, mikä tuote valitaan ja mistä se ostetaan. (Salin 2002, 49 – 50.)

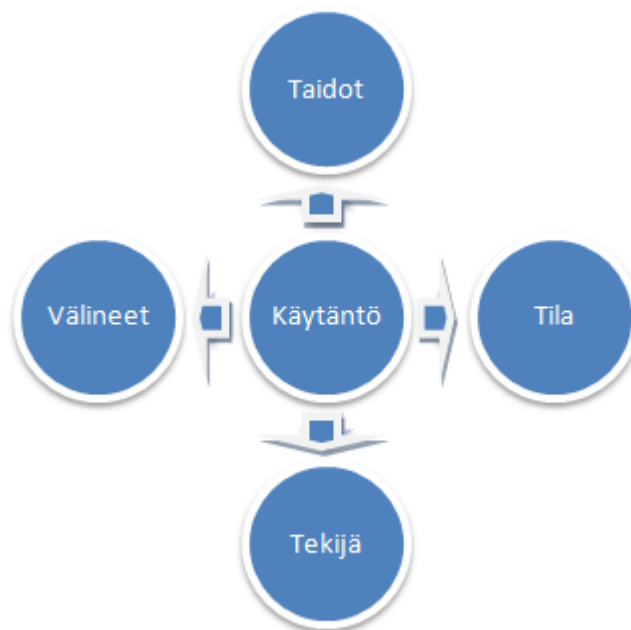
Toiminta ja ratkaisut perustuvat aina päätökseen. Päätös perustuu puolestaan tunteisiin ja mielikuviin. Tehtyä ratkaisua selitetään järjellä, mutta tehtyjen ratkaisujen takana ovat mukana myös omat tunteet ja mieltymykset. (Salin 2002, 49 - 50.)

## 2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Löytänän ja Kortesuon (2011, 45) mukaan tarvitaan elämyksiä. Elämyksien tarjoaminen asiakkaalle on yksi asiakasuskollisuuden vahvistamisen keinoista. Yritys sitoo asiakkaan tuotteisiinsa elämyksiä tuottamalla. (Markkanen 2008, 24.) Elämyksillä tarkoitetaan voimakasta myönteistä kokemusta, johon liittyy vahvoja tunteita kuten iloa, onnea, oivallusta ja ilahtumista. Elämykseen liitetään myös myönteinen yllättyminen. Arkinen ja tavallinen ei luo kenellekään elämyksiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen asiakas on yksilö. Jostakin asiakkaasta arkiselta tuntuva asia voi olla toiselle asiakkaalle elämys, joka luo hänelle vahvan asiakaskokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 45.) Mitä enemmän yrityksen tuottama elämys synnyttää asiakkaassa tunteita, sitä todennäköisemmin ja paremmin tämä kokemus palautuu myös takaisin hänen mieleensä (Markkanen 2008, 53). Elämys on moniaistillista ja hedonistista, joten se vaatii sekä aikaa että viihdyttää. Se myös naurattaa ja antaa paljon tietoa. Elämyksen vastakohta on rationaalisuus. Rationaalisuus tarkoittaa, että silloin toimitaan tehokkaasti, verrataan ja säästetään aikaa. Ostoksia tehdessään asiakas samanaikaisesti sekä järkeilee että kamppailee ikääntymistä vastaan. (Korkman & Arantola 2009, 18, 20.)

Korkman ja Arantola (2009, 20) eivät usko, että mikä tahansa tuote voidaan tai pitää tuottaa elämyksellisesti. Elämys on poikkeuksellista ja epätavallista. Kokemuksen pitää sopia kuitenkin asiakkaan minäkuvaan. Sen ei tarvitse välttämättä olla erityistä, hohdokasta ja outoa. Kokemus voi olla myös aitoa. Tällä tarkoitetaan sujuvuutta ja hyvää elämää, joka muodostuu arjen käytännöistä. Elämyksellisiä elementtejä voidaan lisätä, ja tehdä näin tuotteista muistettavia, aistittavia ja erilaisia.

Jos tuote ei ole osa asiakkaan käytäntöä, ei mikään elämys auta tekemään sitä asiakkaalle merkitykselliseksi. Korkman ja Arantola eivät puhu elämyksiä vastaan, vaan merkityksellisyyden ja perusasioden puolesta. Yrityksen pitää olla asiakkaalle arvokas arjen käytännöissä. (Korkman & Arantola 2009, 20 – 21.) Kuviosta 2 nähdään, että käytäntö muodostuu välineistä, tilasta, taidosta ja tekijästä. Käytännöt tapahtuvat jossain fyysisessä tilassa. Tekemiseen tarvitaan välineitä, joita voivat olla esimerkiksi käyttöohjeet, opasteet, laitteet tai työkalut. (Korkman & Arantola 2009, 76 - 77, 80.) Välineiden käytettävyyttä voidaan parantaa, kun niitä tarkastellaan osana asiakkaan käytäntöä. Esimerkiksi verkkosivujen käytettävyys vaihtelee sen mukaan, missä tilassa, millaisilla välineillä tai millainen asiakas niitä käyttää. Käytäntö herää henkiin vain tekijänsä kautta. Taitoa on puolestaan tietoa siitä, mitä ja miksi ollaan jotain tekemässä. Lisäksi tekijä tarvitsee tietoa, milloin toimenpide pitäisi tehdä, missä ja millä välineillä. (Korkman & Arantola 2009, 81, 83, 86.)



KUVIO 2. Käytäntö muodostuu välineistä, taidosta, tilasta ja tekijästä. (Korkman & Arantola 2009, 76)

Asiakkaalle on tärkeää, että hänen minäkuvaansa tuetaan. Kokemuksen tulee vahvistaa asiakkaan omakuvaa, minuutta ja identiteettiä. Asiakkaalle ostosten tekeminen voi olla oman identiteetin jatke ja osa minuutta. Huono palvelu ei ole enää vain huonoa palvelua. Se on asiakkaan identiteetin loukkaus. Asiakasta satuttaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin, jos hän saa huonoa palvelua. Huonot kokemukset jaetaan myös mielellään sosiaalisessa mediassa. (Löytänä & Korteso 2011, 43 - 44.) Aikaisemmin asiakas kertoi hyvästä palvelusta kolmelle ja huonosta palvelusta kymmenelle. Tänä päivänä nuo luvut ovat verkon ansiosta vähintään kymmenkertaiset. (Hallavo 2013, 38.)

Keskinkertainen ja tavallinen unohdetaan. Asiakkaalle muodostuu yrityksestä myönteinen muistijälki, kun hänelle syntyy sieltä merkityksellisiä kokemuksia. Kun kokemus tuottaa vielä mielihyvää, sitä halutaan saada lisää. Yrityksen asiakkaaksi palataan mielellään uudelleen, kun sieltä saatu palvelu ilahduttaa. (Löytänä & Korteso 2011, 48 – 49.) Yritys, joka pystyy tarjoamaan asiakkaalleen viihdettä, ideoita, tunteita, ainutlaatuisia kokemuksia ja yllätyksiä, menestyy markkinoilla (Markkanen 2008, 10). Ylivoinen asiakaskokemus on se, joka saa asiakkaan sitoutumaan yritykseen ja saapumaan sinne uudelleen (Fischer & Vainio 2015).

### 2.3 Asiakaskokemus yrityksen strategiaksi

Yrityksen on valittava strategiakseen asiakaskokemus. Strategialle löytyy alan kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä. Reinbothin (2008, 23) mukaan strategia on kirjallisessa muodossa oleva ohje, josta löydetään yrityksen toiminnan suuntaviivat. Siitä nähdään miten asioihin suhtaudutaan, mikä on tärkeitä, mihin keskitytään, mitä painotetaan ja miten toimitaan. Kuusela ja Neilimo (2010, 11) ovat puolestaan määritelleet, että strategia on jatkuvaa valintojen tekemistä ja päätöksentekoa nykyisyyden, tulevaisuuden, mahdollisuuksien ja uhkien välillä. Se on yrityksen punainen lanka, joka ohjaa yrityksen toimintaa.

Löytänen ja Korkiakosken (2014, 14) mukaan strategia on sekä tavoite että toteutustapa. Strategia on erilaisia tavoitteita, mutta se on myös tapa johtaa yrityksen toimintaa siten, että toteutetuista valinnoista saadaan huomattavasti hyötyä. Yrityksen tehtävä on tuottaa asiakkailleen arvoa ja samalla saavuttaa omalla toiminnallaan voittoa (Wikström 2013, 15). Yritykselle ei pelkästään riitä, että sillä on erinomainen tuote tai palvelu. Siellä pitää myös ymmärtää, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. (Walldén 2013.) Wikström (2013, 149) on määritellyt arvon seuraavasti:

*Arvo on se, minkä perusteella jotakin pidetään erityisenä, tärkeänä, merkityksellisenä, hyvänä tai arvokkaana. Se on käsitys tavoiteltavasta ja haluttavasta asiantilasta. (Wikström 2013, 149.)*

Kun yritys valitsee strategiakseen asiakaskokemuksen, se pyrkii merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkaille enemmän arvoa ja saamaan tällä tavoin kilpailuedun markkinoilla (Löytänä & Korteso 2011, 23). Asiakaskokemuksen strategian tavoitteena on ylivoimaisen kilpailuedun rakentaminen asiakaskeskeisellä ajattelulla (Korkiakoski 2014a). Vähittäiskaupassa koko liiketoiminta pohjautuu asiakaskeskeisyyteen. Yrityksen kaiken toiminnan on suuntauduttava korkean asiakastyytyväisyyden ja kestävän asiakassuhteen saavuttamiseen. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 29.) Asiakkaiden kokemus yrityksestä tai brandistä on kokonaisvaltainen, ja se lähtee asiakkaiden tarpeista (Korkiakoski 2015a).

Aidosti asiakaskeskeisessä yrityksessä mietitään etukäteen asiakkaiden tavoitteita, ja siellä haetaan koko ajan uusia keinoja, joilla pystytään luomaan asiakkaille arvoa. Uusia keinoja haetaan jo ennen kuin asiakkaat osaavat edes itse tiedostaa omia tarpeitaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25 – 27.) Yrityksen toiminnan lähtökohtana ei saa olla ainoastaan, mitä asiakkaat tarvitsevat tai arvostavat tänään. Siellä tulee myös miettiä, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna. Yritys ei pysty toimimaan pitkällä aikavälillä ainoastaan tunnistamalla ja tyydyttämällä asiakkaiden tämänhetkisiä tarpeita. Asiakkaiden näkemyksiä omista tarpeista tulee myös muuttaa, ja asiakkaille pitää tarjota uusia keinoja tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 28 – 29.)

Yrityksen pitää ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat ja miten he tuotteita tai palveluita käyttävät. Tämä antaa yritykselle tilaisuuden parantaa jo olemassa olevaa tarjoamaansa ja innovoida uusia keinoja toimia. Näin saadaan asiakkaiden tarpeet ja yrityksen tarjoama kohtaamaan toisensa. Samalla myös asiakkaiden ja yrityksen resurssit tapaavat toisensa. (Kuusela & Neilimo 2010, 62.)

### 2.3.1 Asiakkaan kokema arvo

Yrityksen täytyy miettiä asiakkaan kokemaa arvoa, ja miten se syntyy. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. (Arantola & Simonen 256/2009, 3.) Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa se, millaiseksi hän kokee asiakkuutensa (Lenander 2015). Asiakkuudessa muodostuu lisäarvoa asiakkaan omaan arvontuotantoon. Kysymyksessä on vuorovaikutteinen prosessi, jonka avulla teot, tieto ja tunne siirtyvät osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka ja Lehtinen 2002, 25.) Storbacka ja Lehtinen (2002, 15) ovat määritelleet asiakkuuden seuraavasti:

*Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisesta, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 15.)*

Arvoa syntyy, kun yritys ja asiakas toimivat yhdessä (Arantola & Simonen 256/2009, 2). Yritys tarjoaa asiakkaansa käyttöön omat tai yhteistyökumppaneidensa resurssit: tilat, henkilökunnan, tuotteet ja valikoimat. Asiakas tulee mukaan tähän prosessiin yhdessä yrityksen kanssa. Jos asiakas tuntee, että palvelukokonaisuus sopii hänen omiin toimintatapoihinsa, syntyy asiakkaalle merkityksiä ja arvoa. Yritys ja asiakas toimivat asiakkuudessa yhdessä tasavertaisina kumppaneina. Tässä ei ole kuitenkaan kysymys vain tuotteen ja rahan vaihdannasta, vaan molempien osapuolien arvon kokemuksesta. (Korkman & Arantola 2009, 25.)

Kuusela ja Rintamäki (2002,36) ovat määritelleet asiakkaan kokeman arvon seuraavasti:

*Asiakkaan kokema arvo on hierarkkisesti rakentuneen, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisen asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhde (Kuusela & Rintamäki 2002, 36).*

Määritelmän kokonaisvaltaisuus ja aistinvaraisuus tarkoittaa, että asiakas arvioi tavara- ja palveluominaisuuksia kokonaisuutena aistinvaraisten tuntemusten perusteella. Ostoksia tehdessään asiakas toteuttaa sekä hedonistisia että rationaalisia tarpeitaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 54.) Asiakas suhtautuu yritykseen kuitenkin myönteisemmin ja intohimoisemmin hedonistisia elementtejä sisältävän kokemuksen jälkeen. Hedonistiset elementit vaikuttavat erityisesti asiakkaan suositteluhalukkuuteen. Asiakkaan kokemat hyödyt voidaan katsoa yrityksen tuottamiksi kokemuksiksi, jotka helpottavat asiakkaan elämää ja tyydyttävät hänen tarpeensa. Uhrauksia ovat puolestaan asiakkaan tekemät omat panostukset kokemukseen kuten hinta ja aika. Asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus (Löytänä & Korteso 2011, 54 - 55). Se, kuinka asiakas kokee saamansa hyödyn, riippuu henkilöstä ja tilanteesta (Tarkiainen & Koskinen 2014). Asiakas arvostaa erilaisia asioita eri aikaan. Viikolla nopea ja tehokas asiointi on asiakkaalle tärkeä. Viikonloppuisin asiointi voi olla enemmän palkitsevaa, mielihaluhakuista ja uusia ideoita antavaa. (Kuusela & Neilimo 2010, 47.)

Asiakkaan kokemat hyödyt ja uhraukset pystytään erottamaan neljälle hierarkkiselle tasolle. Tasot ovat tuote ja palvelu, toiminta, tieto ja taito sekä tahto ja tunne. Näitä tasoja pystytään vielä jaottelemaan taloudelliseksi, toiminnalliseksi, emotionaaliseksi ja symboliseksi ulottuvuudeksi. Taloudellisella tasolla asiakkaan hyöty on rahallinen säästö ja uhraukseksi katsotaan puolestaan tavarasta tai palvelusta maksettu hinta. Tähän tasoon voidaan liittää tuotteen hinta-laatu-suhde. Toiminnallisella tasolla vaivattomuus on tärkeä hyöty. Se näkyy asiakkaalle ajan säästönä, ostosten teon helppoutena, tavoitettavuutena, sijaintina sekä asioiden sujuvuutena. (Kuusela & Neilimo 2010, 55 - 56.)

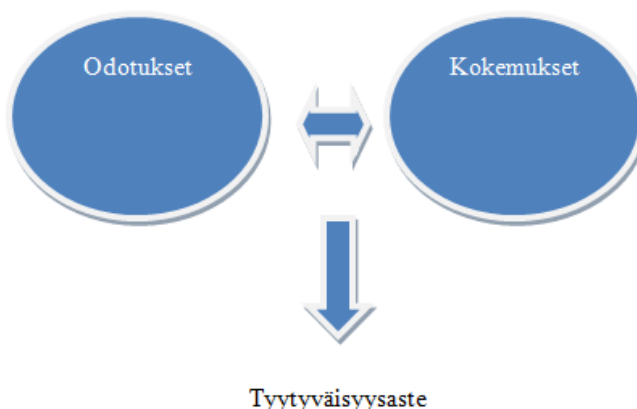


Toiminnalliseen tasoon voidaan liittää saatavuus, joka pitää sisällään ajan, paikan sekä kanavan. Asiakkaan kokema arvo muodostuu pitkälti kustannusten pienentymisestä. Emotionaalisella tasolla korostuvat kokemuksellisuus ja elämyksellisyys. Näille asioille yritys tarjoaa tukeaan myymälän sisustuksella ja henkilökohtaisella asiakaspalvelulla. Viihteellisyys on hyöty, joka syntyy asiointikokemuksen tunnelmasta, esteettisyydestä ja hauskuudesta. Lisäksi tutkiskelu ja seikkailu ovat tällä tasolla syntyviä hyötyjä. Näillä hyödyillä tarkoitetaan asiakkaan vaihtelunhalua tyydyttäviä hyötyjä. Asiointikokemuksen aikana syntynyt vuorovaikutus voi olla asiakkaalle seikkailu. Uhrauksia voivat olla puolestaan epämieluisat tunteet, kuten stressaantuminen ja ärsyntyminen. Symbolisella tasolla hyödyt ja uhraukset muodostuvat itseilmaisun kautta. Tämän tason hyöty on arvojen ilmaiseminen. Hyöty voi olla aseman, sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden saavuttamista. Se voi olla myös itsensä toteuttamista ja minäkuvan rakentamista. (Kuusela & Neilimo 2010, 56 – 57.)

Arvoa muodostuu jokaisessa asiakkaan ja yrityksen välisessä kohtaamisessa. Kohtaamisissa syntyvän arvon määrä voi vaihdella kuitenkin kohtaamisesta toiseen. Parhaimmillaan asiakkaalle tuotetun arvon määrää voidaan kasvattaa sitä mukaa, kun yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset toistuvat. Asiakkaiden tarpeista on mahdollista saada lisätietoa jokaisen kohtaamisen aikana, ja tätä tietoa voidaan sitten hyödyntää seuraavissa kohtaamisissa. Näiden yksittäisten kohtaamisten lisäksi asiakkaalle tuotetaan arvoa myös asiakassuhteen aikana. Asiakkaalle syntyy arvoa asiakassuhteen kestäessä ja syvetessä. Esimerkiksi yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvien useiden yksittäisten kohtaamisten aikana syntyvä keskinäinen luottamus lisää yksittäisten kohtaamisten arvon lisäksi koko asiakassuhteen arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 56.)

### 2.3.2 Asiakkaan kokeman arvon maksimointi

Yritykselle ei pelkästään riitä, että siellä ymmärretään, miten asiakkaan kokema arvo syntyy. Siellä täytyy myös ymmärtää, miten erottuvat ja arvoa tuottavat kokemukset muodostuvat. Reinbothin (2008, 62) mukaan asiakkaan kokemusten tulee vastata vähintään niitä odotuksia, joita hänellä oli yrityksen asiakkaaksi tullessaan. Fischer ja Vainio (2014, 165) ovat puolestaan sitä mieltä, että yritys huomataan, kun se pystyy toiminnallaan ylittämään asiakkaan odotukset. Asiakas arvostaa odotukset ylittävät kokemukset korkeammalle, koska yritys synnyttää asiakkaassa silloin tunteita, jotka halutaan jakaa muiden kanssa. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 119) ovat myös sitä mieltä, että perushyvä tai odotusten mukainen toiminta ei tee asiakkaaseen erityistä vaikutusta. Se on arkea, joka ei synnytä suuria tunteita. Asiakkaan odotustaso on lähtö- ja vertailukohta asiakkaan kokemuksille. Tyytyväisyyden vastaparina ovat aina asiakkaan omat odotukset, johon kokemusten kautta suhteutuvat erilaiset yhteydet yritykseen. Tätä kokemusten ja odotusten välistä suhdetta voidaan kuvata seuraavan kuvion 3 mukaisesti. (Rope (2005a, 538.)



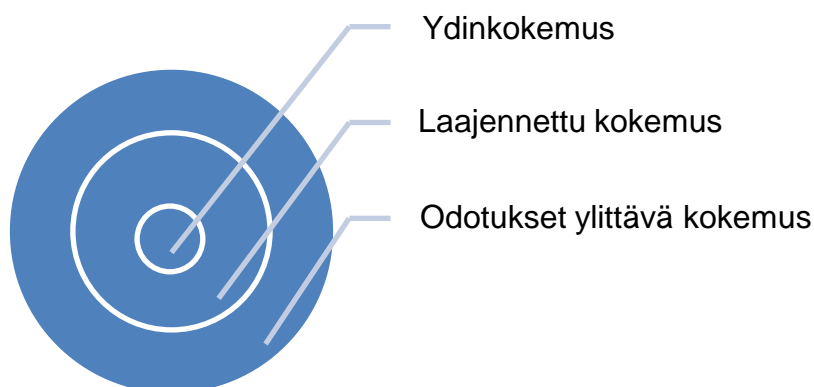
KUVIO 3. Odotusten ja kokemusten muodostama kokonaisuus (Rope 2005a, 538)

Asiakkaan tyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyysastetta tyytyväinen – tyytymätön. Tässä yhteydessä voidaan erottaa myös toisistaan erilaiset tyytyväisyystekijät ja tyytymättömyystekijät. (Rope 2005a, 538.)

Tyytyväisyystekijöitä ovat asiat, jotka saavat asiakkaan ilahtuneeksi. Tyytymättömyystekijöitä ovat puolestaan asiakkaassa tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Tyytymättömyystekijöitä poistamalla päästään asiakkaan ennakko-odotusten tasolle. Ennakko-odotuksella tarkoitetaan asiakkaan odotustasoa tarkasteltavaa yritystä ja/tai sen tuotteita kohtaan eri ominaisuuksien kuten hintatason, laadun, palvelun tai tekninen tason suhteen. Kysymyksessä on käytännössä sama asia kuin imago eli asiakkaan mielikuva yrityksestä ja/tai sen tuotteista. (Rope 2005a, 538 – 539; Rope 2011, 169.)

Ropen (2011, 171 – 172) mukaan yritys ei pääse koskaan täydelliseen asiakastyytyväisyystilanteeseen. Asiakkaille syntyy negatiivisia kokemuksia vaikka tyytymättömyystekijöitä poistetaan. Yrityksen on kuitenkin tärkeää päästä kiinni näihin negatiivisiin asiakaskokemuksiin, ja hoitaa ne siten, että asiakkuus ei vaarannu. Kun asiakas kertoo, että kaikki on OK, se ei vielä kerro, että hän olisi täysin mieltynyt yritykseen. Tyytyväinen asiakas ei välttämättä enää tee ostoksia uudelleen. Jos asiakas sen sijaan suosittelee yritystä, se tarkoittaa, että hän pitää yrityksen toimintaa poikkeuksellisen hyvätasoisena (Rope 2011, 174). Suosittelu on korkein tunnustus, jonka yritys voi saada. Se on jopa korkeampi kuin asiakastyytyväisyys. Asiakas suosittelee yritystä, kun se on pystynyt tuottamaan asiakkaalle erityistä arvoa. (Wikström 2013, 41.) Yrityksen on saatava asiakkaassa aikaiseksi hänen mieltään ilahduttavia, myönteisen yllätyksen aikaansaavia kokemuksia (Rope 2011, 169).

Asiakkaiden odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kuvion 4 mukaisesti kolmeen osaan ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Asiakkaiden ydinkokemus on hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakkaat ostavat yrityksen tarjoamia tuotteita. Ydinkokemuksen tuottaminen on yrityksen perustehtävä, ja sen täytyy olla kunnossa, jotta asiakkaat saavat odotukset ylittäviä kokemuksia. Yrityksen täytyy varmistaa, että se pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan ydinkokemuksen. Odotukset ylittäviä kokemuksia ei pystytä tuottamaan ennen kuin ydinkokemus on kunnossa. (Löytänä & Korteso 2011, 60 – 62.)



KUVIO 4. Asiakkaan odotukset ylittävä kokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 60)

Laajennetussa kokemuksessa ydinpalvelussa on mukana jotain, joka lisää yrityksestä ostettujen tuotteiden arvoa asiakkaille. Kun laajennettuun kokemukseen lisätään vielä odotukset ylittäviä elementtejä, asiakkaille muodostuu odotukset ylittäviä kokemuksia. Odotukset ylittäviä elementtejä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisuus, oikea-aikainen, yllättävä, tunteisiin vetoava ja räätälöity. (Löytänä & Kortesus 2011, 62 – 64.) Henkilökohtaisuus tarkoittaa, että asiakkaita kohdellaan henkilöinä. Yritys huomioi asiakkaiden yksilölliset tilanteet ja reagoi niihin. Oikea-aikainen merkitsee puolestaan, että asiakkaille tarjotaan samanaikaisesti nopeaa ja laadukasta palvelua. Asiakkaille tarjottavat kokemukset pitää myös suunnitella siten, että ne vetoavat heidän tunteisiinsa ja tarjoavat yllätyksiä. Räätälöinnin avulla kokemukset puolestaan muokataan asiakkaiden tilanteisiin sopiviksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 65, 67, 68, 73.)

Räätälöidyllä ratkaisulla tarkoitetaan asiakkaiden omien toiveiden mukaisesti tehtyä tavaraa, palvelua tai näiden yhdistelmiä. Kysymys ei kuitenkaan ole pelkästään tuotesuunnittelusta, johon ei monissakaan yrityksissä pystytäkään itse vaikuttamaan. Kaupankäynnissä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan pystytään muokkaamaan esimerkiksi tavaroiden toimitusaikaa ja – tapaa sekä pakkaustapaa ja – kokoa. Räätälöinnin avulla pystytään syventämään asiakkaiden ja yrityksen välistä yhteistyötä, ja samalla asiakkailta saadaan oman toiminnan kehittämiseen arvokasta lisätietoa. (Balac 2009, 17.)

## 2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen ja yrityskulttuuri

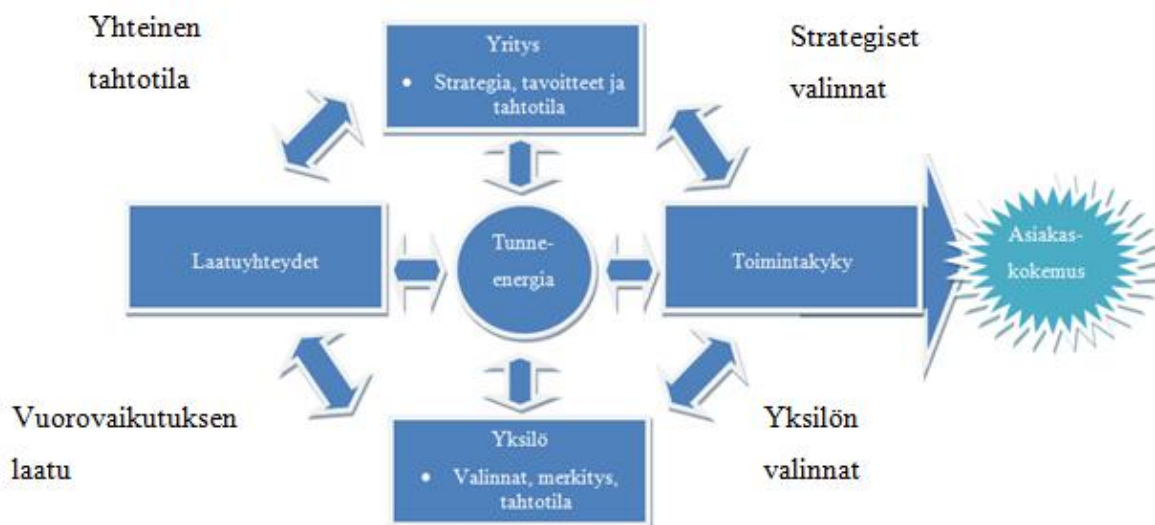
Yritys voi luoda asiakkailleen erottuvia ja arvoa tuottavia kokemuksia vain johtamalla asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy termi CEM (customer experience management). CEM on kokemusten luomista, ja asiakkaalle luotavan arvon maksimointia. (Löytänä & Kortesus 2011, 18, 57.) Kysymyksessä on aidosti asiakassuuntautunut johtamiskonsepti, jossa asiakkaiden kokonaiskokemusta johdetaan strategisen prosessin avulla. CEM tarkoittaa prosessisuuntautunutta tyytyväisyys-käsitettä. Kysymyksessä on laaja-alainen tarkastelutapa, jonka avulla yritys ja sen tuotteet voivat olla olennainen osa asiakkaiden elämää. Asiakkaisiin ollaan yhteyksissä eri kosketuspisteissä, ja samalla asiakkaiden kanssa luodaan yhdessä erilaisia elementtejä asiakaskokemukseen. Jos yritys siirtyy johtamaan asiakaskokemusta, asiakkaiden tyytyväisyys on yksi sen todennäköisistä seurauksista. (Schmitt 2003, 15, 17 - 18.)

Yrityksen strategia pitää saada toteutumaan ja jalkautumaan yritykseen siten, että asiakkaat aistivat sen. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi. Yrityksen toimintaa pitää kehittää jatkuvasti, ja siellä tulee löytää koko ajan uusia mahdollisuuksia, joilla pystytään luomaan asiakkaille arvoa. Johdettu asiakaskokemus on etukäteen suunniteltu, erottuva ja arvoa tuottava. Se on myös riippumaton ajasta ja paikasta. Kun yrityksen strategiaan on otettu asiakaskokemuksen johtaminen, johdon tehtävä on silloin ylläpitää ja edistää sitä yrityksen kaikilla tasoilla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 29, 36, 41; Löytänä & Kortesus 2011, 51.)

Yrityksen kilpailuedun rakentaminen vaatii asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentamista. Ainutlaatuinen yrityskulttuuri näkyy asiakkaiden odotusten täytymisenä tai ylittymisenä kaikkien asiakaskohtaamisten aikana. (Korkiakoski 2014b; Löytänä & Korkiakoski 2014, 163, 174.) Salin (2002, 68) on määritellyt, että yrityskulttuuri on kokemuspohjaisen, äänettömän tiedon tulos, joka muodostuu toiminnan kautta. Sillä on vahva vaikutus koko yrityksen toimintaan. Yrityskulttuuri vaikuttaa käytännössä melkein kaikkeen aina yrityksessä tehtävistä päätöksistä henkilökunnan pukeutumisääntöihin.

Ropen (2005a, 65) mukaan yrityskulttuuri on yrityksen johtava ajatuksellinen arvomaailma, jonka mukaan yrityksessä työskennellään. Yrityksen ydinarvoja voi olla esimerkiksi laatu, täsmällisyys tai edelläkävijyys. Nämä sisäiset arvot ja johtoajatukset näkyvät yrityksen toiminnoissa ja vaikuttavat sitä kautta myös työskentelytapoihin. Yrityksen johdon tehtävä on saada työntekijät kiinnostumaan ja innostumaan asiakaskeskeisestä strategiasta. Asiakaskeskeinen strategia saadaan toteutumaan, kun jotain tapahtuu tunnetasolla. Yrityksen kaikkien työntekijöiden täytyy olla tietoisia ja varmoja omasta roolistaan työyhteisössä. (Korkiakoski 2014c.)

Kuviosta 5 nähdään, että yrityksen johtamisella luodaan tahtotila, joka on välitetty ja yhdistetty yksilöiden tahtotilaan. Yksilöiden tunteet ja valinnat huomioiden synnytetään yrityksessä tulosta. Strategian onnistunut toteutus synnyttää tunne-energiaa, joka vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn ja sitä kautta parempaan asiakaskokemukseen. Laatuyhteydet syntyvät kohtaamisissa. Yrityksen sisäisessä toiminnassa ja erityisesti asiakaspalvelussa jokainen kohtaaminen on tärkeä. Laatuyhteyksien ytimessä on vuorovaikutus, johon kuuluu hyväksyvä ja arvostava toisten ihmisten kohdelu. Tunteet tarttuvat ihmisten kesken, mutta ne voivat tarttua myös sannon viestien kautta. Asiakaspalveluhenkilöstön tunteet tarttuvat asiakkaisiin vaikuttaen heidän asiakaskokemukseensa, ja sitä kautta myös asiakkaiden haluun tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa. Tunteet vaikuttavat myös siihen, että asiakkaat tahtovat palata yrityksen asiakkaaksi uudelleen. (Ficsher & Vainio 2014, 61 – 62, 91, 166.)



KUVIO 5. Yrityksen toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 111)

Yrityksen jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää asiakkaan muuttunutta matkaa (Korkiakoski 2014c). Asiakkaan matkaan kuuluu asiakkuuden syntymiseen liittyvät prosessit. Siihen liittyy myös asiakkuudesta ja asiakassuhteen syventymisestä tai sen päättymisestä johtuvat tekijät. Asiakkaan matkaan sisältyy erilaatuisia ympäristöjä, motiiveja, käyttöyhteyksiä, persoonallisuuksia ja informaatiolähteitä. Näiden tekijöiden avulla asiakas yrittää rakentaa hänelle itselleen oikean matkan, joka soveltuu asiakkaan omiin tarpeisiin ja elämään. Asiakasta autetaan tekemään oikeita valintoja. Yritys tuottaa asiakkaalle hänen matkansa aikana kokemuksia ja höytyjä tai vain helpottaa hänen elämää. Kun tässä tehtävässä onnistutaan, asiakas valitsee yrityksen yhteistyökumppanikseen ja muodostaa pysyvän asiakassuhteen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 20.) Asiakkaan matkan lisäksi työntekijöiden pitää ymmärtää asiakkaan ostoprosessia, ja millainen heidän oma roolinsa on suhteessa siihen. Kaikkien työntekijöiden on tiedettävä, miten he toimivat asiakaskohtaamisissa. Heidän tehtävänsä on luoda asiakkaille kokemuksia, jotka johtavat suositteluun. (Korkiakoski 2014c.)

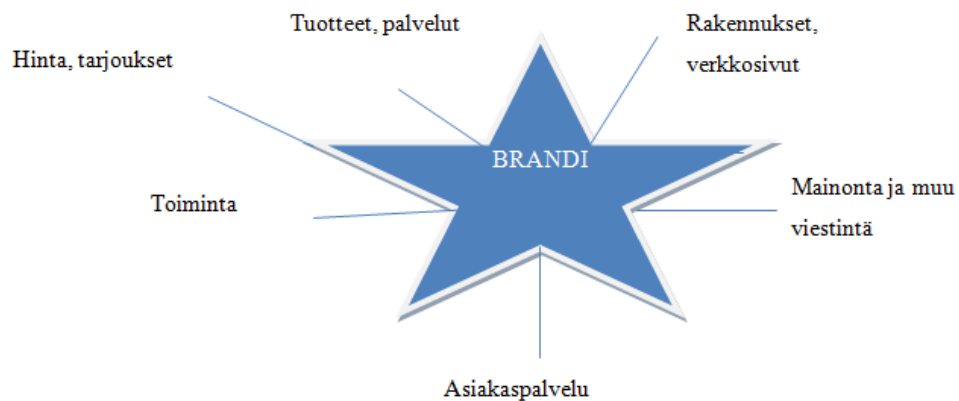
## 2.5 Yrityskuva, maine ja brandi

Yrityskuva eli imago muodostuu yrityksen hyvän toiminnan ja viestinnän kautta. Se on käsitys siitä, millaisena yritys nähdään ja koetaan ulkopuolisin silmin. Yrityskuva perustuu mielikuviin ja yrityskuvalla vaikutetaan mielikuviin. Yritys pystyy rakentamaan omaa yrityskuvaansa, mutta mikäli yritys ei sitä tee, sen tekevät muut osapuolet: asiakkaat, kilpailijat ja tiedotusvälineet. Tässä tapauksessa yrityskuva ei ole kuitenkaan yrityksen kannalta välttämättä paras mahdollinen. Yrityskuvasta kannattaa olla kiinnostunut, koska mielikuvien muodostamasta kokonaisuudesta syntyy maine. Maine on yksittäisen henkilön tai ryhmän antama, ajan kuluessa muodostuva arvio yrityksestä tai sen tuotteista. Huono tai hyvä maine muodostuu yrityksen päivittäisen toiminnan kautta. Maine kertoo siitä, miten yritys pystyy täyttämään asiakkaiden odotukset. Yrityksen tulee kuitenkin sopeutua sellaiseen maailmaan, jossa erilaiset mielikuvat ja tunne toimivat lukujen ja tosiasioiden rinnalla. Usein mielikuvat ja tunne voivat jopa ohittaa luvut ja tosiasiat. Nämä seikat yhdessä ratkaisevat yrityksen aseman ja menestymisen markkinoilla. (Salin 2002, 48 - 49, 147, 151.)

Brandi on luotu, kun mielikuva yrityksestä on niin hyvä ja vakiintunut, että se toimii kilpailuetuna. Asiakkaiden tunne, käsitys ja mielikuva yrityksestä sekä sen tuotteista ja palvelusta on brandi. Brandi voi olla yhtiön, tuotteen tai palvelun identiteetti, mutta se voi olla myös maine. (Salin 2002, 43; Everi 2011, 14.) Brandi syntyy, kun yritys tulee kuuluisaksi siitä arvosta, jota se tuottaa. Koska brandi perustuu arvon tuottamiseen, sen on oltava kaikkien kohtaamisten ja tilanteiden aikana samansisältöinen. Jos yritys tekee virheen, sitä voidaan yrittää korjata toisessa kohtaamisessa, mutta se on usein kuitenkin kallista tai voi olla jopa myöhäistä (Wikström 2013, 50, 230; Everi 2011, 26.). Luottamus yritystä kohtaan syntyy vain hyvän toiminnan ja kokemuksen kautta. Brandilla viestitään lupaukset asiakkaille ja muille kohderyhmille. Brandin rakentaminen on tapahtunut perinteisesti luomalla myönteisiä ja suunnitelman mukaisia mielikuvia asiakkaiden mieleen. (Kananen 2013, 99; Löytänä & Korteso 2011, 33; Korkman & Arantola 2009, 84.)



Kuviosta 6 nähdään tekijät, jotka vaikuttavat brandimielikuvaan. Brandimielikuvaan vaikuttaa tuotteet, palvelut, rakennukset, verkkosivut, hinnat, tarjoukset, yrityksen toiminta, asiakaspalvelu, mainonta ja muu viestintä. Brandin rakentamisessa on mukana käytännössä kaikki yrityksen kilpailukeinot. Yrityksen kilpailukeinoja kehittämällä asiakkaissa herätetään erilaisia tunne-elämyksiä. (Havumäki & Jaranko 2014, 129.)



KUVIO 6. Brandimielikuvaan vaikuttavat tekijät (Havumäki & Jaranko 2014, 129)

Havumäen ja Jarankon (2014, 129) mukaan yritys pyrkii luomaan asiakkailleen mielikuvan, johon yhdistyy ominaisuuksia, arvoa ja sisältöä, jotka ovat asiakkaille merkittäviä ja poikkeavat kilpailijoista. Korkmanin ja Arantolan (2009, 84) mukaan asiakkaille luotavan mielikuvan pitää liittyä tekemiseen ja käytännön eri elementteihin: suostutella ja rohkaista asiakasta mukaan käytäntöön. Hallavon (2013, 38) mielestä yrityksen brandi rakennetaan lunastamalla annetut lupaukset. Mielikuvien luomisen sijaan yrityksen toiminnassa kiinnitetään huomiota lupausten lunastamiseen. Markkinoinnissa yrityksen painopistettä muutetaan viestien lähettämisestä palveluihin. Palveluiden laatua varmistetaan ja samalla tuetaan asiakkaiden sosiaalista käyttäytymistä.

Viestintätyökalujen sijasta korostetaan esimerkiksi palveluihin liittyvien elementtien suunnittelua, asiakaspalvelun sujuvuutta ja toimitusnopeuden parantamista. Korkiakoski (2015a) on myös sitä mieltä, että asiakaskokemukset eivät parane pelkästään vaikuttamalla mielikuviin ja tunteisiin. Kokemukset ovat entistä merkittävämmässä roolissa brandia rakennettaessa. Ylivertaisen palvelukokemuksen avulla pyritään lisäämään asiakkaiden suosittelua. Ulospäin suuntautuvaa kanta-asiakasmarkkinointia tehdään edelleen, mutta sen rinnalla asiakas otetaan myös mukaan yrityksen toimintaan. Asiakkaiden kanssa käydään jatkuvaa ja aitoa vuoropuhelua, joka mahdollistaa oman toiminnan kehittämisen. Samalla opitaan ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja pystytään paremmin ennakoimaan heidän tarpeitaan. (Hallavo 2013, 38 - 39.)

Yrityksen on rakennettava oma organisaationsa asiakkuuksien ympärille. Asiakkaita on palveltava monikanavaisesti ja paremmin kuin koskaan aikaisemmin. Palvelun reaaliaikaisuutta korostetaan viemällä automaatio huippuunsa eri kohtaamispisteissä. Henkilökohtaista kontaktia asiakkaisiin myös painotetaan. Yrityksen on vaikea muuttaa asiakkaitaan, mutta yritys pystyy vaikuttamaan omiin toimintatapoihinsa. Toimintatapojen avulla ohjataan yrityksen kykyä mukautua asiakkaiden käyttäytymiseen. (Lipiäinen 2015.)

## 2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yrityksen täytyy myös mitata asiakaskokemusta, koska asiakkaat ovat kuitenkin oman kokemuksensa parhaita asiantuntijoita. Vain yrityksen nykyiset asiakkaat voivat kertoa, millaisia kokemuksia heille on muodostunut ostoprosesseista tai asiakkuudesta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 40.) Asiakaskokemuksen tutkimisessa ja mittaamisessa voidaan käyttää useita erilaisia keinoja. Keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin menetelmiin. Tietoa saadaan joko asiakkaan oma-aloitteisesti antamasta palautteesta tai aktiivisesti kysymällä ja tutkimalla. (Löytänä & Korteso 2011, 188.)

Aktiivisia keinoja ovat: asiakastytyvääsyystutkimukset, asiakaspaneelit, fokus-ryhmät, biometriset mittaukset, mystery shopping -tutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt. Passiivisiksi keinoiksi puolestaan katsotaan kohtaamisten analysointi, sosiaalisen median seuranta, reklamaatioiden analysointi, palautelomakkeet, palautelaatikot ja asiakkaan spontaanisti antama palaute. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.) Kuviossa 7 on Forresterin malli, jonka mukaan asiakaskokemusta kannattaa mitata kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostoprosessin eri vaiheissa ja avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetasolla tarkoitetaan asiakkaiden elinkaaren aikana tehtävää mittausta, jonka avulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden kokemusta yrityksestä kokonaisvaltaisesti. Asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan yleensä tältä tasolta käyttämällä perinteistä asiakastytyvääsyystutkimusta. Toisella tasolla mitataan asiakkaiden ja yrityksen välisiä tunnistettuja kosketuspisteitä. Mittauksella halutaan selvittää asiakkaiden kokemuksia ostoprosessista. Kolmannella tasolla mitataan puolestaan niitä avainkohtaamisia, jotka ovat asiakkaiden odotusten ylittymisen kannalta erityisen ratkaisevia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136 - 137.)



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä (Forrester Research) (Löytänä & Kortesus 2014, 137).

Asiakastyytyväisyystutkimusten käytettävyyttä asiakaskokemuksen mittauksessa arvostellaan. Esimerkiksi Löytänen ja Korkiakosken (2014, 135 – 136) mukaan perinteisistä asiakastyytyväisyysmittauksista tulisi luopua kokonaan, koska ne eivät palvele asiakaskokemuksen kehittämistä. Yrityksen tulee rakentaa uudenlaisia keinoja oman asiakasymmärryksensä lisäämiseksi. Se vaatii yritykseltä valmiutta ja halua kuunnella asiakkaitaan ja kehittää toimintatapojaan. Tähän ei riitä kuitenkaan kerran vuodessa tehtävät asiakastyytyväisyystutkimukset. Asiakaskokemuksen kehittämisen vaatii lähinnä laadullista asiakastietoa, jota saadaan asiakkailta muutamilla haastatteluilla. Asiakastyytyväisyys on tunne, joten sen osoittaminen numeroina ei ole aina asiakkaille helppoa. Kysely ei ilmaise, miksi asiakas on antanut tietyn numeron. Yritys joutuu silloin arvaamaan asiakkaan näkemyksiä asioista, jotta kyselystä saatua tietoa pystytään hyödyntämään yrityksen toiminnassa. (Reinboth 2008, 106 – 107.)

### 3 MONIKANAVAINEN KAUPANKÄYNTI

Asiakkaat asioivat yhä enemmän useiden kanavien kautta. Verkkokauppa on vain yksi ostokanavista. (Alhonen 2015, 24.) Ostokanava valitaan omien mieltymysten mukaan. Ostokset suoritetaan niissä kanavissa ja sellaisina ajankohtina, jotka sopivat asiakkaille itselleen parhaiten. Asiakkaat haluavat valita myös heille itselleen parhaiten sopivat menetelmät. (Löytänä & Korteso 2011, 28.) Asiakkaat ovat muuttaneet omaa ostokäyttäytymistään. Yrityksen pitää varautua kohtaamaan asiakkaat heidän valitsemissaan kanavissa. (Korkiakoski 2015b.) Asiakkaat täytyy palvella monikanavaisesti. Luvussa kolme käsitellään monikanavaisen kaupan käynnin käytännön asioita, joita tulee ottaa huomioon yrityksen päivittäisessä toiminnassa, kun asiakkaille halutaan luoda hyviä asiakaskokemuksia.

Luvussa kaksi tarkasteltiin, miten erottuvat ja arvoa tuottavat kokemukset syntyvät. Edellisessä luvussa käsiteltiin myös brandin rakentamista. Brandin rakentamiseen liitetään kaikki yrityksen kilpailukeinot. Kilpailukeinoja kehittämällä asiakkaissa synnytetään erilaisia tunne-elämyksiä. Luvussa kaksi tarkasteltiin lisäksi yrityskulttuuria, ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tässä luvussa käsitellään, miten kuluttaja-asiakkaat tekevät ostopäätöksiä ja millaisia odotuksia heillä on asiakaskokemukseen. Lisäksi yrityksen eri kilpailukeinoja tarkastellaan asiakaskokemuksen kannalta. Tässä luvussa käydään läpi myös asiakaspalvelijahenkilöstön merkitystä. Asiakaspalvelijahenkilöstön tehtävä on luoda asiakkaille yksilöllisiä kokemuksia, jotka johtavat suositteluun.

#### 3.1 Kuluttaja-asiakkaat

Se kenen kanssa yritys tekee kauppaa tuo mukanaan erilaiset odotukset asiakaskokemukseen ja päätöksen tekoon (Löytänä 2011). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuluttaja-asiakkaisiin, joten seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin heidän päätöksen tekoaan ja odotuksiaan asiakaskokemukseen.

Kuluttajakaupassa osapuolina ovat yritys ja yksityishenkilö (asiakas). Meistä jokainen on kuluttaja-asiakas, kun hankimme tuotteita omaan käyttöömmee. Kuluttaja-asiakas tekee ostopäätökset yksin, ja hän hakee erittäin korkeaa tyytyväisyysastetta ostamaansa tuotetta kohtaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 122.) Ostopäätöksen tekee henkilö, jolla on omat motiivinsa, tarpeensa, näkemyksensä, mieltymyksensä, tilanteensa ja toiveensa. Kuluttaja-asiakas odottaa yrityksen vetoavan tunteisiinsa, ylittävän odotukset ja tarjoavan yllätyksiä. Asiakas odottaa myös räätelöityjä ratkaisuja. Kuluttaja-asiakas edellyttää lisäksi vaivatonta ostokokemusta ja heti vastaavaa asiakaspalvelua. Asiakkaalle on suuri merkitys myös yrityksen perinteisillä kilpailukeinoilla, kuten oikealla hinnalla, tuotteiden laajalla valikoimalla ja hyvällä saatavuudella. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 29; Löytänä 2011; Alhonen 2015, 12; Hallavo 2013, 35.).

Kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa eniten toiset ihmiset ja heidän kokemuksensa. Uudella asiakkaalla on jo välillisiä kohtaamisia ja mielikuvia ennen kuin hän lähestyy yritystä. Kuluttaja-asiakas kysyy usein ennen ostopäätöksen tekemistä neuvoja ja suosituksia lähipiiriltään. Lähipiiriksi katsotaan perheenjäsenet, ystävät ja työtoverit. Heiltä saadaan informaatiota, joka muokkaa vahvasti asiakkaan käsityksiä asioista. Lähipiirin mielipiteitä kuunnellaan erityisesti silloin, kun halutaan saada informaatiota uudesta tuotteesta, josta asiakkaalla ei ole vielä aikaisempaa tietoa. Kuluttaja-asiakas vaihtaa lähipiirinsä kanssa myös mielipiteitä omista kokemuksistaan. (Hallavo 2013, 37; Löytänä & Korkiakoski 2014, 105; Löytänä & Kortesus 2011, 122; Valvio 2010, 61.)

Kuluttaja-asiakkaat ovat yksilöitä, ja he haluavat tulla kohdelluiksi myös sellaisina. Kahta täysin identtistä asiakasta ei ole olemassa. Asiakkaat voivat ostaa saman tuotteen ja hankkia sen samankaltaiseen tarpeeseen. He saattavat vielä maksaa tuotteen saman yhtiön luottokortilla. Silti asiakkaat ovat erilaisia niin luonteeltaan, tarpeiltaan kuin käyttäytymiseltäänkin. Motiivit palata uudelleen yrityksen asiakkaaksi eroavat myös usein toisistaan. Yksi asia yhdistää kuitenkin jokaista asiakasta. Asiakkaat haluavat saada yritykseltä hyvää palvelua. (Lundberg & Töytäri 2010, 187.)

### 3.2 Yrityksen palvelukanavat

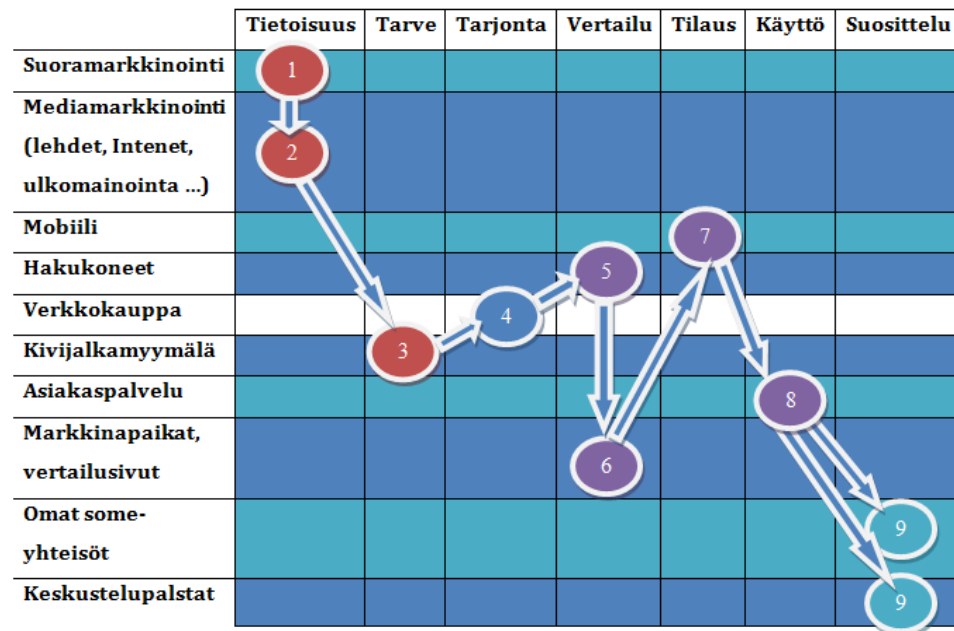
Perinteisen myymälän rinnalle on syntynyt uusia palvelukanavia (Kuusela & Neilimo 2010, 132). Palvelukanavia myymälän rinnalla ovat muun muassa verkkokaupat, mobiilipalvelut, massamediat ja asiakaspalvelu. Merkittävässä roolissa ovat myös kanavat ja kosketuspisteet, joihin yrityksen omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Tällaisia kanavia ovat muun muassa erilaiset keskustelupalstat, blogit ja sosiaalisen median kohtauspaikat. Asiakkaat viestivät tänä päivänä paljon omista arjen käytännöistään ja tekemistään hankinnoista esimerkiksi Facebookissa, keskustelupalstoilla ja blogeissa. (Hallavo 2013, 22 - 23, 26.) Vuonna 2014 suomalaisista yhä useampi oli verkkokaupan asiakas. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö-tutkimuksen mukaan 48 prosenttia suomalaisista oli viimeisten kolmen kuukauden aikana tehnyt tilauksia tai ostanut jotain verkkokaupasta. Kasvua oli tapahtunut vuodesta 2013 vuoteen 2014 neljä prosenttiyksikköä. (Tilastokeskus 2014.)

Verkkokauppa on kuitenkin vain yksi palvelukanavista, joten yrityksen kaikkien palvelukanavien pitää muodostaa tasapainoinen kokonaisuus. Tänä päivänä puhutaan verkkokaupan yhteydessä usein asiakkaiden monikanavaisuudesta. Monikanavaisuus merkitsee uuden teknologian mahdollistamaa ja mukanaan tuomaa asiakkaan ostokäyttäytymisen muutosta. (Alhonen 2015, 24.) Termi ei ole kuitenkaan täysin uusi. Yritykset ovat jo pitkään tarjonneet asiakkailleen useita erilaisia palvelukanavia, kuten esimerkiksi myymälät, puhelimet ja katalogit. Verkkokauppojen suosio lähti kuitenkin uudenlaiseen kasvuun, kun niihin yhdistettiin mobiilisovellukset. Tänä päivänä eri kanavat pystytään yhdistämään yhdeksi palveluksi, jota voidaan käyttää paikasta tai laitteesta riippumatta. (Kivilahti 2012.) Esimerkiksi asiakasta voidaan pyytää avaamaan Internet ja tutustumaan tuotteeseen verkkokaupassa, kun samanaikaisesti asiakaspalvelija kertoo tuotteen hyödyistä puhelimesta. (Parvinen 2013, 223.)

Monikanavaisuus on muuttanut myös myymälöiden roolia. Asiakkaat voivat ensin etsiä tietoa Internetistä, ja käydä sen jälkeen katsomassa tai kokeilemassa tuotetta myymälässä. Tilaus saatetaan kuitenkin tehdä lopulta verkkokaupasta. Asiakkaat voivat myös tilata verkkokaupasta, mutta käyvät sitten noutamassa tai palauttamassa tuotteet myymälään. Koska myymälät eivät ole enää asiakkaiden pääasiallisia ostospaikkoja, siellä ei pystytä keskittymään enää vain maksimaalisen myynnin tekemiseen. Siellä pitää keskittyä luomaan asiakkaille kokemuksia. (Parvinen 2013, 223 – 224; Löytänä & Korteso 2011, 86.)

Asiakkaiden ostoprosessi pitää tunnistaa kokonaisuutena. Yrityksen ei pidä erotella ostoprosessia digitaalisiin ja ei-digitaalisiin kohtaamisiin. Asiakkaiden pakottaminen digitaalisiin kanaviin voi houkuttaa yritystä kustannussäästöistä. Yrityksen on kuitenkin syytä varmistaa, millaisia vaikutuksia sillä on asiakaskokemuksiin, tuleviin ostopäätöksiin tai asiakassuhteiden jatkumiseen (Korkiakoski 2015b). Hallavon (2013, 23) mukaan asiakkaiden ostoprosessin vaiheisiin kuuluvat esimerkiksi tietoisuuden herääminen, tarpeen havaitseminen, tarjonnan kartoitus, vertailu, valinnan tekeminen, ostopäätöksen vahvistaminen, ostaminen, toimitus, tuotetuki ja suosittelu. Kuviosta 8 nähdään asiakkaiden ostoprosessin monikanavaisuus. Asiakkaat siirtyvät kanavasta toiseen oman tarpeensa mukaan. He voivat liikkua ostoprosessin aikana eri kanavien tai vaiheiden välillä edestakaisin informaatiota etsien, kunnes tuntevat olevansa valmiita tekemään ostopäätöksen. (Hallavo 2013, 23, 25.)





KUVIO 8. Asiakkaan ostoprosessi on monikanavainen (Havumäki & Järnäs 2014, 104).

Asiakkaat haluavat varmistaa verkkokaupan toimitusvarmuuden ja luotettavuuden ennen kuin tekevät ostopäätöksen. Internetiä ei pidetä edelleenkään aivan luotettavana kaupan käynnin ja tiedonkulun välineenä. Asiakas miettii verkkokaupan luotettavuutta viimeistään siinä vaiheessa, kun hän on tekemässä toimenpiteen, johon liittyy rahallisia sitoumuksia. Verkkokaupan luotettavuutta pyritään varmistamaan monin eri tavoin ennen ostopäätöksen tekemistä. Vahvistusta omalle ostopäätökselle haetaan esimerkiksi verkkokaupan aikaisemmilta asiakkailta tai erilaisilta keskustelupalstoilta. (Kananen 2013, 99.)

### 3.2.1 Asiakaspalvelu verkossa ja kivijalkamyymälässä

Yrityksen asiakaspalvelu on avainasemassa, kun yrityksessä pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Asiakaspalvelu on tärkeä, koska asiakkaat muodostavat sen perusteella mielikuvan yrityksen laadukkaasta ja hyvästä palvelusta. (Alhonen 2015, 50, 51.) Yrityksen kannalta krittisiä kohtaamisia ovat asiakkaiden yhteydenotot asiakaspalveluun (Filenius 2015, 70).

Jos asiakkaiden yhteydenotto tapahtuu ennen ostopäätösten tekemistä, se vaikuttaa ratkaisevasti heidän ostamiseensa. Yhteydenotot asiakaspalveluun voivat tapahtua myös ostamisen jälkeen, jos asiakkaille tulee jotakin kysyttävää tai ongelmia. Se miten yritys hoitaa nämä tilanteet vaikuttaa huomattavasti asiakkaiden mielikuviin brandista ja heidän suositteluhalukkuuteensa. (Filenius 2015, 70.) Yrityksen on pystyttävä viestimään asiakkaiden kanssa siellä, missä he viettävät aikaansa. Viestinnässä on käytettävä myös niitä keinoja, joita asiakkailta on käytössään. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 102.) Asiakkaat odottavat tiedon liikkuvan nopeasti ja asioiden tapahtuvan reaaliajassa. Yrityksen tekemillä viestintäratkaisuilla pystytään varmistamaan, että oikeat tiedot tavoittavat oikeat henkilöt juuri ajallaan. Yrityksen viestintäratkaisujen on oltava kuitenkin sellaisia, jotka tukevat sekä asiakkaiden että yrityksen omia toimintatapoja. Asiakkaat haluavat asioiden hoituvan sujuvasti ja tulevan kerralla kuntoon. Omaa aikaa ei haluta uhrata, joten aikaa säästäviä palveluita arvostetaan. (Flykt 2014; Löytänä & Korteso 2011, 54.) ”Ei kuulu minulle”- ja ”minulla on kiire” – asenteet on ehdottomasti unohdettava. Asiakkaat odottavat, että heidät palvellaan juuri niissä kanavissa, joiden kautta he ottavat yhteyttä yritykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 18.)

Löytänen ja Korteso (2011, 87) mukaan yrityksen myynnillä ja asiakaspalvelulla ei ole juuri mitään eroa. Näiden molempien toimintojen tehtävänä on löytää asiakkaan tarpeeseen ratkaisu ja luoda samalla asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Yrityksen pitää kehittää jatkuvasti asiakaspalveluaan ja sen eri kanavia muuttuvan teknologian ja asiakkaiden vaatimusten suuntaan. Tämän jatkuvan kehitystyön taustalla on pyrkimys asiakasystävällisyyteen. (Alhonen 2015, 49.) Asiakkaiden odotukset on tärkeää ymmärtää myös sähköisissä kanavissa. Yrityksen ja asiakkaiden väliset kohtaamiset ovat harvinaisempia, mutta samalla niistä on tullut entistä tärkeämpiä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 174.)

Verkossa asiakasta ei kohdata kasvokkain. Asiakaspalvelu tapahtuu silloin yleensä joko viestien välityksellä tai puhelimitse. Asiakkaisiin täytyy kuitenkin pystyä rakentamaan luotettava ja vuorovaikutteinen suhde tietoverkkojen välityksellä. Verkkokaupassa asiakkaat eivät pysty vain menemään palvelutiskille ja saamaan tällä tavoin myyjän huomiota. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaita ei tarvitse huomioida verkossa. Asiakkaat täytyy huomioida myös siellä, ja mielellään jopa paremmin kuin yrityksen kivijalkamyymälässä. (Alhonen 2015, 49.) Verkkokaupassa ei pystytä luomaan täysin samanlaista fyysistä ja henkilökohtaista läsnäolon tunnetta kuin myymälässä. Verkossakin on kuitenkin omat mahdollisuutensa. Asiakkaalle voidaan luoda esimerkiksi Chat-keskustelun aikana tunne siitä, että yrityksen asiakaspalvelu on hänen tukenaan ostoprosessin aikana ja auttaa häntä tarvittaessa. Chat-keskustelun aikana asiakaspalvelija voi kannustaa asiakasta ottamaan häneen yhteyttä puhelimitse, jos asiakas kaipaa apua. Tämä voi saada asiakkaassa aikaiseksi samanlaisen tunteen, kun myymälässä asiakaspalvelija kertoo auttavansa asiakasta tarvittaessa. Asiakas ei välttämättä tarvitse apua, mutta tieto sen saatavuudesta riittää luomaan hänelle positiivisen ostokokemuksen. (Parvinen 2013, 224.)

Asiakaspalvelua kivijalkamyymälässä ei pidä kuitenkaan unohtaa, koska sen avulla yritys pystyy menestymään ja erottautumaan kilpailussa. Kivijalkamyymälässä pystytään vahvistamaan asiakkaiden kokemuksia ja luomaan heille elämyksiä. Lisäksi myymälässä voidaan pitää yllä henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiin ja aikaansaada heissä uusia herätteitä. Myymälässä asiakkaiden aisteja herättelemällä pystytään tuottamaan ainutlaatuisia ”flow”-elämyksiä, jotka jäävät heidän mieleensä. (Halttunen 2014b; Havumäki & Jaranka 2014, 56; Markkanen 2008, 53.) Käytännössä asiakaspalveluun kuuluu kaikki asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus. Asiakaspalvelu vastaa asiakkaan esittämiin kysymyksiin, selvittelee ongelmatilanteita ja ohjaa asiakasta ostoprosessin aikana. Asiakasta pitää auttaa myös verkkokauppaan liittyvissä teknisissä asioissa, kuljetuksissa, takuuasioissa ja tuotevalikoimaa koskevissa kysymyksissä. (Alhonen 2015, 50, 51.)

Palautteen pyytäminen ja saaminen ovat myös tärkeitä asiakaspalvelulle kuuluvia tehtäviä. Asiakkailta saatu palaute ei ole kuitenkaan aina myönteistä, joten asiakaspalvelun pitää varautua vastaamaan myös asiakkailta saatuihin moitteisiin. Nämä ongelmatilanteet asiakaspalvelun on tärkeää hoitaa asiakkaita tyydyttävällä tavalla. (Havumäki & Jaranka 2014, 106.) Moitteisiin pitää asennoitua vakavasti. Asiakkaille täytyy osoittaa, että yrityksessä ollaan pahoillaan heidän huonoista kokemuksistaan. Moitteet tulee käsitellä siten, että asiakkaiden odotukset ylitetään. Asiakkaiden kielteiset kokemukset pitää muuttaa myönteiseksi, jolloin asiakkaat tekevät parhaimmassa tapauksessa lisäostoja yrityksestä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 164 – 165.)

### 3.2.2 Asiakaspalveluhenkilöstön merkitys

Yrityksessä tarvitaan oikea-aikaista resursointia. Asiakaspalveluhenkilöstön määrän riittävyys on tärkeä varmistaa, vaikka sesongin tai äkillisen kysynnän vuoksi yritykselle saattaakin tulla erillisiä ruuhkahuippuja. Jos asiakaspalveluhenkilöstöä ei ole tarpeeksi, kaikkia asiakkaita ei ehditä silloin palvelemaan ajallaan. Huonoimmassa tapauksessa osaa asiakkaista ei ehditä palvelemaan lainkaan. (Lundberg & Töytäri 2010, 33.) Asiakkaat haluavat, että ostaminen tehdään heille mahdollisimman helpoksi, ja että asiakaspalveluhenkilöstö tuo lisäarvoa heidän ostoprosessiinsa. Asiakaspalveluhenkilöstön tehtävä ei ole enää myydä vaan viihdyttää, ohjata ja opettaa asiakkaita. (Löytänä & Korteso 2011, 79; Markkanen 2008, 191 – 192.) Asiakaskokemus pohjautuu kohtaamisiin ja tunteisiin. Tunteet syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, tekojen ja tekemisen kautta. Kun asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa, silloin voidaan tukea hänen tunteidensa syntymistä ja syventymistä. Yrityksen ja asiakkaan välille luodaan kestävä side tunnetasolla. (Löytänä & Korhikoski 2014, 174; Storbacka & Lehtinen 2002, 39, 41.)

Yrityksen mielikuvatavoitteet näkyvät asiakaspalveluhenkilöstön koko olemuksesta kuten esimerkiksi ulkoasusta, pukeutumisesta, siisteydestä, puhetyylistä ja kohteliaisuudesta. Asiakaspalvelijan persoonallisuus, tausta, kokemukset, palveluasenne ja osaaminen vaikuttavat asiakaskohtaamisten onnistumiseen. Asiakkaan oma persoona, tausta, kokemukset ja asenne vaikuttavat myös kohtaamisiin. (Rope 2005b, 66; Aarnikoivu 2005, 93.). Asiakaspalvelijan mielialoihin yhdistyy asiakkaan tunteet. Asiakkaan myönteiset tunteet palautuvat takaisin asiakaspalvelijalle luoden hänelle tunteen, että hän on onnistunut. Asiakaspalvelija tietää silloin työnsä olevan merkityksellistä. Hän haluaa palvella asiakasta vielä paremmin, mikä vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja haluun tulla takaisin. (Fischer & Vainio 2014, 91.) Oikeanlainen asiointi-ilmapiiri kannustaa asiakasta viihtymään, kokeilemaan, seikkailemaan ja tavoittelemaan uudenlaisia elämyksiä (Kuusela & Neilamo 2010, 51).

Asiakaspalvelijan tärkeimpänä ominaisuutena pidetään oikeanlaista palveluasennetta, koska positiivisen asenteen omaava asiakaspalvelija pyrkii hyvään lopputulokseen. Hän on silloin kiinnostunut asiakkaistaan ja työstään. Asiakaspalvelija, jolla on negatiivinen asenne tuntee vaativat asiakaspalvelutilanteet puolestaan uhkaavina ja stressaantuu niistä. Hyvä asiakaspalvelija haluaa perehtyä asiakkaan tilanteeseen tavoitteenaan asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen. Lisäksi asiakaspalvelija arvostaa asiakastaan ja hallitsee vuorovaikutuksen hänen kanssaan. Hyvä asiakaspalvelija osaa myös mukautua, ottaa johdon, tuntee yrityksen tuotteet hyvin ja on kiinnostunut niistä. (Marckwort & Marckwort 2011, 14, 104 – 105; Aarnikoivu 2005, 59.). Hyvä asiakaspalvelija on myös sisäistänyt yrityksen arvomaailman ja laatu-asiat. Asiakaskohtaamisen aikana asiakaspalvelija osaa luoda luottamuksellisen suhteen asiakkaaseen ja tietää miten päästä asetettuihin tavoitteisiin. (Lecklin 2006, 118; Marckwort & Marckwort 2011, 104.). Hyvän palvelun ja asiakkaan palvelukokemuksen tärkeä osa-alue on juuri asiakkaan kokema luottamus yritystä kohtaan. Asiakkaan luottamus yritystä kohtaan syntyy teoista samoin kuten myös maine ja laatu. (Aarnikoivu 2005, 82.)

Asiakaspalvelijalla on merkittävä vaikutus yrityksen luotettavuuskuvaan, koska asiakkaan luottamus asiakaspalvelijaa kohtaan siirtyy koskemaan koko yritystä. Luotettavuuskuva syntyy asiakaspalveluhenkilöstön toiminnan kautta. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja asennoituminen asiakkaaseen ovat luotettavuuskuvan muodostumisen kannalta tärkeitä. Asiakkaalle syntyy luottamusta herättävä mielikuva yrityksestä, kun asiakaspalveluhenkilö tietää mitä tekee ja esiintyy varmana omalla asiantuntemuksellaan. Lisäksi hän osoittaa aitoa palveluasennetta: kunnioitusta, ystävällisyyttä, empatiaa ja vaivannäköä asiakasta kohtaan. (Aarnikoivu 2005, 82.).

Yrityksen kannalta henkilökunnan asiakkuusosaaminen ja ammattitaito tarkoittaa kykyä tunnistaa, ottaa huomioon ja ymmärtää asiakkaan erityistarpeet. Asiakas kohtaa yrityksessä asioidessaan useita epävarmuustekijöitä ja valintatilanteita, jotka aiheuttavat hänelle päänsäryä. Asiakaspalveluhenkilöstöltä odotetaan sitä parempaa osaamista ja ammattitaitoa, mitä monimutkaisemmasta tilanteesta on kysymys. Jos asiakkaan odotukset täyttyvät, asiakas on tyytyväinen näkyviin valinta- ja ostopäätösten helpouteen ja luottamuksena yrityksen toimintaa kohtaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 49.). Yrityksen palvelun laadun on oltava korkea. Yrityksen henkilöstön tärkein tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi ja kokemaan palvelun aikana hyvää laatua. Asiakkaan tulee kokea, että hän saa yrityksestä asiantuntevaa, nopeaa ja juuri hänen ongelmaansa keskittyvää palvelua. Myönteinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan. Lisäksi asiakasta kuunnellaan ja häntä pyritään ymmärtämään. Asiakkaaseen pidetään yhteyttä, hänen esittämiinsä kysymyksiin vastataan viipymättä, ja annetut lupaukset pidetään. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 59; Fischer 2015.). Yrityksen ei tarvitse aina luoda jotakin uutta. Asiakkaalle riittää usein hyvään asiakaskokemukseen, että palvelu on sujuvaa, vaivatonta ja virheetöntä. (Filenius 2015, 36.)

### 3.2.3 Palvelun laatutekijät

Asiakkaan saama ensivaikutelma on erityisen tärkeä. Se rakentaa yrityksen mainetta. Ensivaikutelmaan vaikuttaa asiakkaan aikaisempi mielikuva yrityksestä. Asiakkaan ensivaikutelmasta saama tieto joko tukee asiakkaalla jo yrityksestä olemassa olevaa mielikuvaa tai se muuttaa hänen käsitystään yrityksestä. Ensivaikutelma vaikuttaa myös asiakkaan ja yrityksen välisiin myöhempiin kohtaamisiin. Asiakkaan saama ensivaikutelma ja tätä kautta asennoituminen yritykseen on suhteellisen pysyvä. Mielikuvaa tarkennetaan kuitenkin jokaisen kohtaamisen aikana, joten asiakkaan mielikuva yrityksestä on jatkuvassa muutostilassa. Asiakkaan saama ensivaikutelma synnyttää negatiivisen tai positiivisen lisäarvon yrityksen ja asiakkaan välisiin myöhempiin kohtaamisiin. Jos asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua ensimmäisen kohtaamisen aikana, aiheuttaa tämä kyseinen kokemus negatiivisen lisäarvon myöhempiin kohtaamisiin. Vastaavasti mikäli ensimmäisessä kohtaamisessa on onnistuttu vastaamaan asiakkaan odotuksiin tai jopa ylittämään ne, näkyy tämä positiivinen lisäarvo jatkossakin yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. (Aarnikoivu 2005, 93 - 94.).

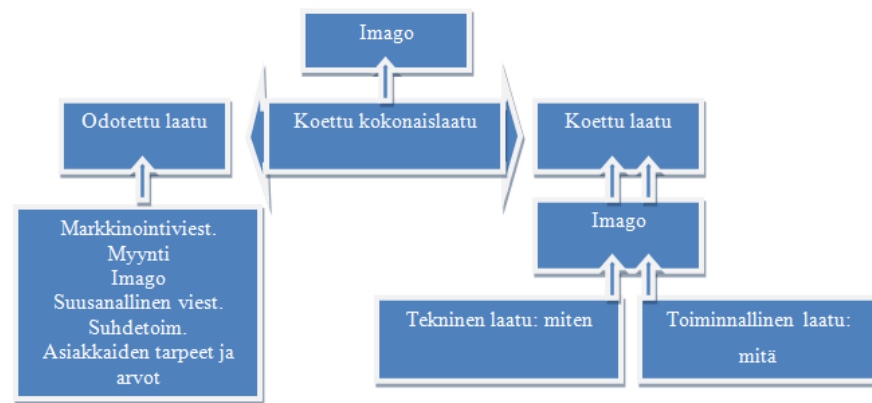
Aarnikoivun (2005, 60 – 61) mukaan asiakkaan tulisi saada yrityksestä tasalaatuista palvelua. Tasalaatuisuuden puute näkyy asiakkaalle vaihtelevana palvelun laatuna, mikä herättää asiakkaassa närkästystä, epävarmuutta sekä epäluottamusta yritystä kohtaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kaikille asiakkaille tarjottavaa samanlaista persoonatonta palvelua, vaan samantasoista palvelua. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 120) näkevät tasalaatuisen palvelun tärkeyden toisella tavalla. Heidän mukaansa se on asiakaskokemuksen kannalta väärä ajatusmalli. Löytänä ja Korkiakoski toteavat, että asiakkaan kannalta on tietysti tärkeää, että palvelun taso on riittävän tasokasta käytetystä kanavasta, henkilöstä tai ajankohdasta huolimatta. Asiakas arvioi palvelun laatua kuitenkin omien aikaisempien kokemustensa ja oman arvomaailmansa kautta, joten jokainen asiakas muodostaa oman käsityksensä ja kokemuksensa palvelun laadusta. Laatu vaihtelee itse asiassa paljon, jos yritys tarjoaa kaikille asiakkaille täysin tasalaatuista ja samanlaista palvelua.

Tämän vuoksi yrityksen olisikin tärkeää tunnistaa erilaisia asiakkaita ja pyrkiä muokkaamaan palvelua mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksia vastaavaksi.

#### 3.2.4 Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu

Asiakas kokee saavansa huonoa palvelua, kun hänen odotuksensa nousevat liian suuriksi. Palvelun laatu koetaan puolestaan hyväksi, kun se täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. (Grönroos 2003, 106; Valvio 2010, 46.) Grönroos kuvaa asiakkaan kokemaa palvelun kokonaislaatua kuvion 9 mukaisesti. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi perusulottuvuutta, jotka ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Nämä kaksi perusulottuvuutta asiakas suodattaa yrityksen imagon kautta käsitykseen koetusta palvelun laadusta. (Grönroos 2003, 100.) Yrityksen imago on tärkeä, koska se voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun useilla tavoilla. Kun asiakkaalla on myönteisiä mielikuvia yrityksestä, hän havaitsee silloin sieltä myönteisiä asioita. Vastaavasti, jos asiakkaalla on kielteisiä mielikuvia yrityksestä, hän näkee silloin ongelmakohtia. Havaitut ongelmat nostavat samalla asiakkaassa negatiivisia tunteita yritystä kohtaan. Yrityksen huono imago voi vaikuttaa heikentävästi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Jos yrityksellä on puolestaan hyvä imago, asiakas antaa silloin helpommin anteeksi vähäiset virheet palvelun laadussa. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa koetun laadun lisäksi asiakkaan omat odotukset, jotka vaikuttavat ratkaisevasti hänen laatukokemuksiinsa. (Grönroos 2003, 101, 106; Salin 2002, 47 – 50.)





KUVIO 9. Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2003, 105; Grönroos 2007, 77).

Yrityksen imago ja maine muokkaavat asiakkaan odotuksia. Asiakas muodostaa oman kokemustaustansa perusteella mielikuvan palvelun odotetussa olevasta laadusta. Odotettu laatu on asiakkaan käsitys siitä, mikä palvelun taso on hänelle riittävä. Asiakkaalla on myös mielikuva siitä, mitä palvelu voisi olla hänelle parhaimmillaan. (Aarnikoivu 2005, 93; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 46.) Asiakkaan omat tarpeet ovat odotetun laadun lähtökohta. Odotettuun laatuun vaikuttaa lisäksi suusanallinen viestintä, suhdetoiminta, yrityksen markkinointiviestintä ja imago. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset sisältyvät myös hänen odotuksiinsa. Odotetun ja koetun laadun yhteysvaikutuksesta syntyy koettu kokonaislaatu. Sitä asiakas vertaa omiin odotuksiinsa. Jos yhtälöstä saadaan +1, silloin asiakkaan odotukset ylittyivät. (Grönroos 2003, 105; Grönroos 2007, 76; Lecklin 2006, 94; Keskinen & Lipiäinen 2013, 36) Fischerin (2015) mukaan asiakaskokemus on kuitenkin vielä enemmän kuin vain asiakkaan kokema palvelun laatu. Asiakaskokemus on asiakkaan ja yrityksen välinen kokonaisvaltainen tunneside. Se tuottaa parhaimmillaan asiakkaan ja yrityksen välille yhteisen tahtotilan synnyttää yhdessä jotakin paljon enemmän.

### 3.3 Kivijalkamyymälä, verkkosivut ja järjestelmät

Asiakkaat luovat oman mielikuvansa kivijalkamyymälän sijainnista, ympäristöstä, sisustuksesta ja tyylistä. Kun tilat vastaavat asiakkaiden etukäteisodotuksia, heidän mielikuvansa yrityksestä vahvistuu. Jos tilat puolestaan poikkeavat liikaa asiakkaiden odotuksista, tämä saattaa aiheuttaa asiakkaissa epäluuloja yrityksen toimintaa kohtaan. Myymälän sijainti vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Sijaintimielikuvaan liittyy myös osoitteen vakuuttavuus. Kun asiakkaat tietävät, että myymälä sijaitsee keskeisellä paikalla, se tuo yritykselle enemmän arvostusta kuin syrjäisen ja halvan tuntuinen osoite. Asianmukaiset tienvarsiopasteet ja parkkipaikat ovat myös tärkeitä, koska niiden puuttuminen voi vaikuttaa asiakkaisiin kielteisesti. Asiakkaat kiusaantuvat, jos he eivät löydä parkkipaikkoja tai he eivät tiedä, mihin he voivat parkkeerata autot luvallisesti. Tuotteiden hyvään saatavuuteen liittyy myös myymälän aukioloajat. (Rope 2005b, 66, 118 – 119; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 38.)

Asiakkaat tarkastelevat yrityksen yleisilmettä ja ulkoista olemusta, kun he saapuvat myymälään. He arvioivat koko yritystä sen perusteella, mitä he sillä hetkellä näkevät. Myymälän siisteys on yksi mielikuvaan ja tunnelmaan vaikuttava tekijä, jonka tulee olla kunnossa. Jos myymälän siisteys häiritsee asiakkaita, sillä on suoraan vaikutusta yrityksen kaupankäyntiin. Kun tilat ovat siistit, asiakkaat kokevat ne viihtyisiksi. Asiakkaille siivotut ja hyvin hoidetut tilat kertovat, että yrityksessä huolehditaan asioista. (Valvio 2010, 71; Rope 2005b, 120.) Asiakkaiden mielikuvaan vaikuttaa myös myymälän tyyli ja koko. Myymälän tyylin on oltava tarkkaan harkittu ja mietitty. Tyyliseikkoihin liittyy myymälän kalustus, jonka on oltava yhtenäinen ja kunnossa. Myymälässä oleva rikkinäinen kalustus voi synnyttää asiakkaissa epämääräisen mielikuvan yrityksestä. Mielikuvaan ja myymälän tunnelmaan voidaan vaikuttaa myös väri, - ja valaisinratkaisuilla. Kun värit ja valaisinratkaisut suunnitellaan ja mietitään huolellisesti, myymälä näyttää asiakkaiden silmissä silloin tasokkaammalta. Esimerkiksi lämpimät värisävyt vetävät asiakkaita puoleensa, ja kylmät värit saavat heidät viihtymään myymälässä pidempään. (Rope 2005b, 118 – 120; Markkanen 2008, 112.)

Yrityksen verkkosivuja ja järjestelmiä ei pidä unohtaa. Kotisivu on etusivuna yrityksen julkisivu, jonka voidaan kuvitella olevan yrityksen kivijalkamyymälän vastaanottotiski. Kotisivun tehtävä on osoittaa, mikä yritys oikein on, ja mitä tuotteita tai palveluja se tarjoaa asiakkailleen. Samalla asiakkaille näytetään, mitä etuja yrityksellä on tarjota kilpailijoihin nähden. (Havumäki & Jaranko 2014, 78.) Asiakas muodostaa ensivaikutelman verkkosivuista jo 1/20 sekunnissa. Verkkosivujen yleisilme on ratkaiseva tekijä, koska asiakas tekee sen perusteella nopean päätelmän sivujen kiinnostavuudesta. Verkkosivuilla kiinnitetään huomiota sisältöön ja ulkoasuun eli visuaaliseen ilmeeseen. Asiakas päättelee ensivaikutelman perusteella, että ovatko sivut hänen mielestään huonot vai hyvät. Käsitys sivuista muodostetaan aivan samalla lailla kuin asiakas tapaisi uuden ihmisen. (Kananen 2013, 31.)

Verkkokaupan rakenteen pitää olla asiakkaalle looginen ja tuttu (Parvinen 2013, 263). Asiakkaat ovat omaksuneet tietyt periaatteet ja rakenteet, joita he odottavat sivustolta. Erilaiset ratkaisut voivat aiheuttaa asiakkaassa negatiivisia tai positiivisia yllätyksiä. (Kananen 2013, 31.) Verkkosivuja käytetään tietokoneiden lisäksi yhä enemmän myös erilaisilla tableteilla ja älypuhelimilla. Tilastokeskuksen (2014) tieto- ja viestintätekniikkatutkimuksen mukaan tablettitietokoneet ovat yleistyneet Suomessa nopeasti. Tablettitietokone oli vuonna 2014 käytössä 32 prosentissa kotitalouksista. Vuonna 2013 tabletti löytyi vastaavasti 19 prosentissa kotitalouksista. Älypuhelinikäyttävien suomalaisten osuus nousi vuodesta 2013 vuoteen 2014 puolestaan kymmenen prosenttiyksikköä. Vuonna 2014 suomalaisista jo 60 prosenttia käytti älypuhelinia. (Tilastokeskus 2014.)

Lisääntynyt tablettien ja älypuhelimien käyttö tuo mukanaan omat haasteensa sivujen tekniselle toteutukselle. Asiakkaille voi tulla ongelmia sivujen näkyvyyden, latautuvuuden ja visuaalisen ulkoasun kanssa. (Kananen 2013, 29, 82.) Verkkokaupan ulkoasun toteuttaminen kokonaan responsiivisena on useimmiten paras ratkaisu tähän. Responsiivisten verkkosivujen avulla varmistetaan asiakkaalle hyvä käyttökokemus millä tahansa laitteella ja ruutukoolla. (Alhonen 2015, 122.)

Yrityksen verkkosivustolle tehdään yksi yhtenäinen ulkoasu, joka muotoutuu reaaliajassa ja automaattisesti asiakkaan käyttämän laitteen ruutukoon mukaan. Asiakas näkee verkkosivuston erikokoisena, kun hän käyttää tablettia, älypuhelinta tai tietokonetta. (Alhonen 2015, 102.) Liian usein järjestelmät toteutetaan kuitenkin yrityksen omien prosessien ja toimintojen näkökulmasta. Asiakkaiden käyttöön avatut verkkopalvelut ovat silloin yleensä vain yrityksen omien sisäisten järjestelmien jatkeita. Hyvä tietojärjestelmä rakennetaan asiakkaiden näkökulmasta, ja sen kehittämisessä huomioidaan käytettävyys ja toimintavarmuus. (Löytänä & Korteso 2011, 97.) Verkkokaupassa verkkosivujen käytettävyydellä on erityisesti merkitystä. Kun verkkosivuilla on hyvä käytettävyys, se mahdollistaa asiakkaille ostamisen helppouden. Ostoprosessin pitää sujua mahdollisimman helposti ja asiakkaita vaiheesta toiseen ohjaten. Jos asiakkaille tulee pienikin tekninen tai toiminnallinen vastoinkäyminen ostoprosessin aikana, se karkottaa asiakkaita. (Havumäki & Jaranka 2014, 78, 94.)

Lomakkeiden pitää olla verkkokaupassa helppokäyttöisiä, jotta ne ovat asiakkaiden mielestä mahdollisimman vaivattomia käsitellä ja lähettää (Alhonen 2015, 120). Sivujen rakenteen pitää olla selkeä, mikä auttaa asiakkaita löytämään haluamansa tiedot helposti. Hyvä hakupalvelu helpottaa asiakkaita tiedon etsinnässä. Se auttaa asiakkaita löytämään halutut tiedot tai saamaan selvyyden etsittyjen asioiden puuttumisesta. (Havumäki & Jaranka 2014, 78.) Hyvän hakupalvelun merkitys korostuu entisestään, koska asiakkaat odottavat nopeaa ja ennakoivaa hakua. Tuoteryhmärakenteiden merkitys samanaikaisesti pienenee, koska asiakkaat tahtovat löytää oikeat tuotteet hakupalvelun ja rajaavan selaamisen kautta. (Hallavo 2013, 73.)

### 3.4 Tuotteet ja valikoimat

Tuotteet ovat yleensä niitä, joita asiakkaat tulevat ostamaan. Asiakkaille voidaan kaupata tavaroita tai palveluita tai näiden yhdistelmiä. (Reinboth 2008, 32.)

Kauppa, johon liittyy pelkästään tavaroita tai palveluita on kuitenkin harvinaisen. Tavaroiden kauppaan liitetään yleensä palveluita ja vastaavasti palveluihin sisällytetään konkreettisia elementtejä. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21 - 22.) Storbackan ja Lehtisen (2002, 19) mukaan perinteinen jaottelu tavaroihin ja palveluihin on käytännössä kuitenkin merkitykseton. Tavarat ja palvelut pitää nähdä yhtenä kokonaisuutena, jossa yrityksen ja asiakkaan eri prosessivaiheiden välillä syntyy vaihdantaa. Asiakkaan ja yrityksen välisen keskinäisen vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Yritys tekee tavaroihin tai palveluihin liittyvät ratkaisut. Kolmas tuotteisiin liitettävä elementti on hyöty-etu, jolla kuvataan tuotetta asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle on tärkeää, mitä hyötyä tai etua hän saa tuotteesta. Hyöty liittyy asiakkaan käyttötarpeeseen, ja se antaa yleensä asiakkaalle syyn lähteä ostamaan yrityksen tarjoamaa tuotetta. Asiakkaan kokema etu on puolestaan tuotteen kilpailuetu, jonka vuoksi juuri tämä tuote kannattaa valita muiden laadukkaiden kilpailevien tuotteiden joukosta. (Rope & Pyykkö 2003, 191 - 192.)

Yrityksen tarjontasisällön lisäksi tuotteella voidaan tarkoittaa myös asiakkaan mieltämää sisältöä. Asiakkaalle ei myydä yrityksen tarjoamaa sisältöä, vaan tuote täydennetään sellaiseen muotoon, jollaisena asiakas haluaa sen yritykseltä ostaa. Asiakas ostaa tuotteesta muodostamansa mielikuvan. (Rope 2005b, 69, 74.) Tuotteiden ominaisuudet eivät sinällään tuota asiakkaalle arvoa. Asiakas saa arvoa tuotteiden mukana tulevista hyödyistä ja vaikutuksista suhteessa hänen omiin päämääriinsä. (Arantola & Simonen 256/2009, 2.) Kun asiakas ostaa tuotteen, hän ostaa arvoa. Asiakas ostaa visiota, näkymää ja unelmaa siitä, että tuote poistaa jonkin ongelman, helpottaa elämää tai saa aikaan mielihyvää. (Wikström 2013, 73.) Esimerkiksi asiakas voi ostaa tiskiharjan, koska hän uskoo saavansa sillä astiat helposti puhtaaksi. Hänen ostamansa tiskiharjan pitää kestää myös kovaa käyttöä. Toinen asiakas saattaa hankkia tiskiharjan sen muotoilun vuoksi. Kolmas asiakas haluaa ostaa puolestaan mahdollisimman halvan tiskiharjan, koska edullinen ostos tuottaa hänelle mielihyvää. (Wikström 2013, 73.)

Asiakkaalla on kivijalkamyymälässä mahdollisuus tutustua tuotteisiin, kosketella ja tutkia niitä (Markkanen 2008, 125). Verkossa ostopäätös tehdään sen perusteella, mitä asiakas näkee ja millainen mielikuva hänelle syntyy tuotteiden katselusta. Jos verkkosivulta ei löydy riittäviä tuotetietoja, asiakas turhautuu. Verkkosivulta pitää löytyä selkeät ja tiedottavat tuotekuvaukset. Tekstit tuotekuvauksiin tulee olla kirjoitettu siten, että ne ovat samalla sekä informatiivisia että asiakkaita kiinnostavia. Laadukkaan tekstin lisäksi tuotekuvauksiin tarvitaan myös näyttäviä ja riittävän suurikokoisia valokuvia tai tuotevideoita. (Alhonen 2015, 45, 65, 124.)

Asiakas haluaa yhä laajempia tuotevalikoimia. Yrityksen laaja ja monipuolinen valikoima mahdollistaa sen, että asiakas saa kaiken tarvitsemansa. Tuotteiden lukumäärä liittyy suoraan hyvään saatavuuteen ja sitä kautta myös asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Kortelainen & Skippari 2013; Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 122.) Tuotteiden saatavuustietoa olisi hyvä myös näkyä verkkosivuilla. Se helpottaa asiakkaita arvioimaan, miten nopeasti he voivat saada tilaamansa tuotteet. Samalla olisi hyvä mainita, että onko kyseistä tuotetta mahdollisesti saatavissa myös yrityksen kivijalkamyymälästä. (Havumäki & Jaranko 2014, 92.) Tuotteiden reaaliaikainen ja myymäläkohtainen saatavuustieto vähentää yhteydenottoja asiakaspalveluun ja ohjaa asiakkaita samalla asioimaan myös myymälään (Hallavo 2013, 55).

### 3.5 Hinnat ja maksutavat

Hinnalla on usein ratkaiseva vaikutus asiakkaan ostopaikan valintaan. Tuotteiden hinnat perustuvat mielikuviin, koska niitä on vaikea määrittää rationaalisin perustein. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 123 – 124; Löytänä & Kortesus 2011, 84. Yrityksellä on käytettävissään erilaisia hinnoittelumalleja, mutta tuotteet suositellaan kuitenkin hinnoittelemaan mahdollisimman selkeästi. Asiakkaille kannattaa kertoa suoraan ja läpinäkyvästi, mitä heille kaupattava tuote maksaa. Ostopäätös on sitä helpompi tehdä, mitä selvemmin asiakkaille pystytään hinnan ohella osoittamaan se arvo, jonka tuote heille tuottaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 84.)

Asiakkaat haluavat tehdä mahdollisimman hyvät kaupat, joten he eivät osta koskaan halpaa hintaa. Heidän tavoitteenaan on saada mahdollisimman paljon rahoilleen vastinetta, arvoa. Asiakkaat pitävät hintaa sitä kohtuullisempana, mitä enemmän he saavat sille vastinetta. (Wikström 2013, 71.) Hinta vaikuttaa myös suoraan asiakkaiden kokemuksiin. Esimerkiksi asiakkaan odotukset ylittänyt kokemus voi kääntyä pettymykseksi, jos hinta onkin liian suuri. Samoin myös liian alhainen hinta voi vähentää muuten hyvää asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 85.)

Tuotteen hinta on aina suhteessa johonkin kuten laatuun, saatavuuteen ja tunnettavuuteen. Jos asiakkaat eivät ymmärrä tätä, asiakkaiden odotukset saattavat olla korkeammat kuin mitä he voivat maksamallaan hinnalla saada. Yrityksen on varmistettava omalla toiminnallaan, että asiakkaat saavat sitä, mitä he ovat halunneetkin ostaa. Usein puhutaan hyvästä hinta-laatu-suhteesta. Hinta on konkreettinen ja objektiivinen hyödyn mitta, jota on helppo verrata toiseen vastaavanlaiseen tuotteeseen. Hinnan lisäksi korostuu usein laatu. Laatu voidaan arvioida todellisten ominaisuuksien lisäksi mielikuva- ja tunnetasolla. Tuotteiden laatuun saat-  
taa liittyä tarkat määrittelyt, jotka ovat joko yrityksen itsensä tekemät tai lainsäädännön vaatimat. Asiakkaat olettavat, että tuotteet täyttävät jo valmiiksi nämä lain vaatimat kriteerit. Määrittelyt eivät siis riitä ainoastaan laadun mittariksi. Laatu syntyy mielikuvista. Yritys pyrkii antamaan omalla toiminnallaan asiakkaalle liikeideansa mukaisen mielikuvan. Laatu on silloin tarpeeksi hyvä, kun se vastaa asiakkaan tarpeita ja mielikuvia. (Balac 2009, 146 – 147; Kuusela & Neilimo 2010, 48.) Asiakkaille pitää tarjota verkkokaupassa useita helppokäyttöisiä, turvallisia ja edullisia maksuvaihtoehtoja, jotta kaikille asiakkaille löytyy mieluisa maksutapa. Verkkomaksuissa tutuus on avainasemassa, koska asiakkaat valitsevat mieluiten sen tutun ja turvallisen vaihtoehdon. (Alhonen 2015, 74.)

### 3.6 Toimitukset ja palautukset

Tilauksen toimitustapa, -aika ja varmuus vaikuttavat myös asiakkaan tyytyväisyyteen verkkokaupassa (Kortelainen & Skippari 2013).

Verkkokaupassa ei pelkästään riitä, että tuotteet ovat kaupassa näkyvissä ja asiakkaan ostettavissa. Tuotteet täytyy myös toimittaa asiakkaille nopeasti, luotettavasti ja kustannustehokkaasti. Asiakas haluaa nähdä miten toimitus etenee. Hän haluaa myös tietää mistä tuotteet tulevat ja kuinka nopeasti. (Kortelainen & Skippari 2013; Alhonen 2015, 80.) Kotimaan toimituksissa vaihtoehtoina voi olla esimerkiksi nouto myymälästä, nouto postista tai toimitus työpaikalle tai kotiin. Tuotteen luonne, paino ja mitat vaikuttavat toimitustapaan, joten asiakkaalle pitää ilmoittaa selvästi toimituskulut eri vaihtoehdoista. (Havumäki & Jaranka 2014, 119.)

Verkkokaupan tarjoamat toimitustavat vaikuttavat myös osaltaan yrityksen myyntiin ja asiakkaiden toimintaan verkkosivuilla. Jos asiakkaat eivät löydä verkkokaupasta omasta näkökulmastaan parasta mahdollista toimitustapaa, he voivat jättää kokonaan tilaamatta. Toimitustapojen hinnoittelulla voidaan toisaalta vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Esimerkiksi asiakkaiden tekemien tilauksien keskipainoa voidaan pyrkiä kasvattamaan tarjoamalla tietyn summan ylittävät tilaukset ilman toimituskuluja. (Alhonen 2015, 80 – 81.) Toimitukseen pitää varata myös riittävä toimitusaika, ettei tapahdu turhia viivästyksiä. Tilatut tuotteet pitää pystyä toimittamaan asiakkaille luvatus tilausrytmin mukaisesti. Jos asiakkaille luvataan toimittaa tilatut tuotteet esimerkiksi kolmen arkipäivän kuluessa, varaston toimintarytmi täytyy suunnitella tämän mukaisesti. (Havumäki & Jaranka 2014, 119.).

Verkkokaupan pitää huolehtia myös tuotepalautusten sujuvuudesta. Tuotepalautuksia on verkkokaupassa suhteessa enemmän kuin kivijalkamyymälässä, koska verkossa ostajalla ei ole mahdollista kosketella, testata tai kokeilla tuotteita. Verkkokaupassa on tärkeää, että tuotepalautuksen käytännöt ovat sekä selkeitä että läpinäkyviä. Palautusprosessi pitää hoitaa sujuvasti. Jos asiakkaat eivät jostakin syystä pidä tilaamistaan tuotteista, niiden palauttamista on turha vaikeuttaa. Tuotepalautusten tekemisen pitäisi olla asiakkaille vaivatonta. Palautukset täytyy käsitellä myös nopeasti, koska asiakkaat ovat kärsimättömiä saamaan palauttamistaan tuotteista rahat takaisin. (Alhonen 2015, 64, 81, 87, 127.)



### 3.7 Markkinointiviestintä

Yrityksen pitää kiinnittää huomiota myös markkinointiviestintäänsä. Asiakkaat näkevät yrityksestä ja sen tuotteista viestejä useiden eri kanavien kautta. Yrityksen viestinnän pitää noudattaa yhtenäistä linjaa, jotta asiakkaalle muodostuu selkeä mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista. Esimerkiksi lehdissä menevän mainoskampanjan pitää näkyä myös verkkosivuilla ja kivijalkamyymälässä. Myymälästä voidaan myös kopioida samoja värejä ja brandin tuntua verkkosivuille, jotta ne näyttäisivät asiakkaiden mielestä yhteneväsiltä. (Kananen 2013, 117; Havumäki & Jaranka 2014, 102; Parvinen 2013, 265.) Yrityksen markkinointi on sulautunut osaksi sisältöä. Tästä käytetään termiä sisältömarkkinointi. Sisältömarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden kanssa tapahtuvaa viestintää ilman välitöntä myyntitarkoitusta. (Alhonen 2015, 126.) Sisältömarkkinointia tuotetaan verkossa. Yritys pyrkii silloin herättämään asiakkaan kiinnostuksen, ja sitouttamaan hänet omaan toimintaan tarjoamalla asiakkaalle mielenkiintoista ja inspiroivaa sisältöä. Asiakkaat käyvät joka tapauksessa erilaisia keskusteluja yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista Internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Yritys, joka ymmärtää sisältömarkkinoinnin merkityksen, pyrkii saamaan yrityksen omat mediat asiakkaiden pääkeskustelupalstoiksi. Suositusten ja erilaisten arvioiden merkitys voi vaihdella paljon eri tuotteiden ja toimialojen välillä. (Halttunen 2014a; Halttunen 2015.)

Lemmikkieläintarvikkeita myyvälle verkkokaupalle asiakkaiden tuottamalla sisällöllä, suosituksilla ja arvioilla on suuri merkitys kaupankäynnin kannalta. Asiakkaiden tekemä sisältö verkkokauppaan voi useassa tapauksessa olla merkittävintä ansaittua mediaa, jonka määrään ja laatuun yritys pystyy vaikuttamaan merkittävästi omalla toiminnallaan. Toiminnan ytimenä on sisältö, jonka asiakkaat tuottavat. Yritys tarjoaa vain palvelun, jonka kautta asiakkaat voivat viestiä toisilleen. Kun tämä toimii, yritys pystyy parhaimmassa tapauksessa ohjaamaan sisällöntuotantoa asiakkailleen. Sisältö ei tosin silloin ole enää täysin yrityksen omassa hallinnassa, mutta yhtenä vahvana brandin merkinä pidetään, että se jakaa mielipiteitä puolesta ja vastaan. (Halttunen 2015.)

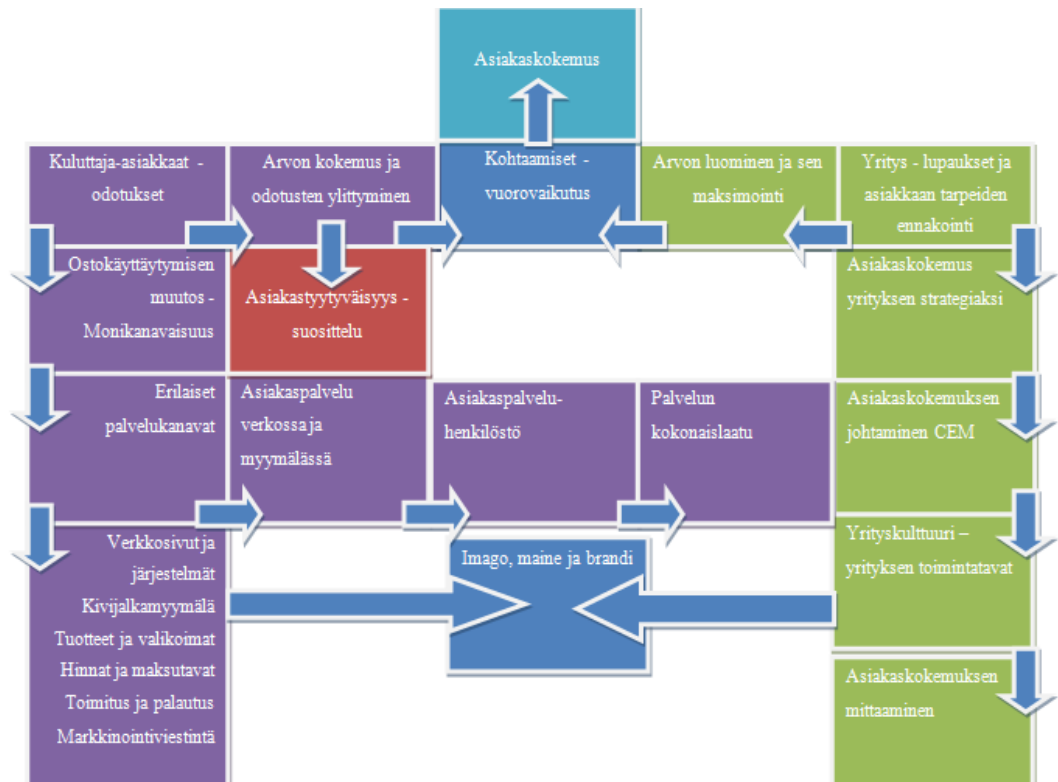
Säännöllisesti asiakkaalle sähköpostitse lähetettävä uutiskirje voi olla myös tehokas asiakasviestinnän väline, joka antaa yritykselle mahdollisuuden rakentaa ja ylläpitää asiakassuhdetta. Uutiskirjeissä voidaan kirjoitusten lisäksi esitellä alennuksia ja tarjouksia, antaa tuotteita ja verkko-kauppaa koskevia vinkkejä sekä välittää tietoa. Asiakas voi kuitenkin lopettaa uutiskirjeen tilaamisen, jos sisältö ei ole häntä itseään kiinnostavaa tai niitä lähetetään liian usein. Uutiskirjeen tilaaminen pitää tehdä asiakkaalle myös mahdollisimman helpoksi. (Alhonen 2015, 62 - 63, 103.) Kun kaikki tehdään oikein, asiakas kokee parhaimmillaan yrityksen tekemän markkinointityön palveluna ja arvokkaana juuri hänelle kohdennettuna sisältönä (Lipiäinen 2015).

### 3.8 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 10 on tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Yrityksen tehtävä on tuottaa asiakkailleen arvoa. Kun yritys ottaa strategiakseen asiakaskokemuksen, yritys pyrkii maksimoimaan asiakkaille tuottamansa arvon. Yrityksen on ymmärrettävä, mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu, ja miten sen maksimoinnissa onnistutaan. Asiakaskokemusta on myös johdettava, ja yritykseen on rakennettava asiakaskeskeinen yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri näkyy yrityksen toimintatavoissa, ja vaikuttaa sitä kautta asiakkaiden kokemuksiin. Yrityksen on lisäksi mitattava asiakaskokemusta, koska asiakkaat ovat kuitenkin oman kokemuksensa parhaita asiantuntijoita.

Kuluttaja-asiakkailla on odotuksia, jotka vaikuttavat heidän asiakaskokemuksiinsa. Kun asiakkaiden odotukset täytetään tai ylitetään, yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä. Jos yritys pystyy ylittämään asiakkaiden odotukset, nämä kokemukset arvostetaan vielä korkeammalle. Yritys on pystynyt tuottamaan silloin asiakkaille erityistä arvoa, joka näkyy suositteluna. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut, ja he toimivat tänä päivänä monikanavaisesti. Asiakaskokemusta ei voi jakaa enää digitaalisiin ja ei-digitaalisiin kanaviin. Yrityksen kaikkien palvelukanavien pitää muodostaa yhtäläinen kokonaisuus.

Asiakaspalvelu on tärkeä, kun asiakkaille halutaan luoda yksilöllisiä kokemuksia. Asiakaspalveluhenkilöstö on silloin merkittävässä roolissa. Kun asiakkaiden odotukset pystytään ylittämään, asiakkaat kokevat palvelun kokonaislaadun silloin hyvänä. Asiakkaiden brandimielikuvaan vaikuttavat myös yrityksen verkkosivut, kivijalkamyymälä, tuotteet, hinnat, toimitukset, palautukset ja markkinointiviestintä.



KUVIO 10. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

## 4 CASE: ASIAKASKOKEMUKSET YRITYS X

Luku neljä on tutkimusosio, jossa käsitellään asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kokemuksia Yritys X:stä. Yritys X on verkkokauppa, jolla on myös myymälä tukemassa verkkokaupan toimintaa. Lyhyen yritysesittelyn jälkeen tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustat ja tarkoitus. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmiä, ja miten tutkimus toteutettiin. Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusaineistoa hankittiin Yritys X:n asiakkailta teemahaastatteluilla. Tästä luvusta löytyvät myös varsinaiset tutkimustulokset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä Yritys X:n asiakkaat ovat sen toimintaan. Asiakkailta halettiin myös selvittää heidän eri kanavien käyttöä, ja millaisia kokemuksia heille on muodostunut Yritys X:stä. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, miten Yritys X:n toimintaa pystyttäisiin vielä kehittämään asiakasystävällisempään suuntaan. Tässä luvussa käsitellään lisäksi vielä tutkimuksen johtopäätöksiä ja luotettavuutta.

### 4.1 Yritys X ja tutkimuksen taustat

Yritys X perustettiin vuonna 2011, jolloin yritys aloitti toimintansa verkkokauppana. Omistajat huomasivat kuitenkin pian, että heidän kotikaupungissaan on tilaa yhdelle lemmikkieläinten ruokia ja tarvikkeita myyvälle liikkeelle. He avasivat kivijalkamyymälän vielä samana vuonna tukemaan verkkokaupan toimintaa. Yrityksen omistajat panostavat edelleen voimakkaasti verkkokauppaan myymälän tukiessa yrityksen toimintaa. (Toimitusjohtaja 2015.) Verkkokauppa toimii kuitenkin vain toistaiseksi Suomessa, joten yrityksen asiakkaat eivät pysty vielä tekemään tilauksia ulkomaille. (Yritys X 2015a.) Opinnäytetyön tekijä tapasi yrityksen omistajan 1.3.2015, jolloin keskusteltiin tarkemmin tämän tutkimuksen tavoitteista. Yritys X on toteuttanut asiakastyytyväisyystutkimuksen kahdesti ennen tätä tutkimusta. Asiakastyytyväisyystutkimukset toteutettiin kyselylomakkeilla. (Toimitusjohtaja 2015.)

Näistä tutkimuksista on kulunut jo jonkin verran aikaa. Tutkimusten tarkempia toteuttamisajankohtia yrityksen omistaja ei enää kuitenkaan muistanut. Hän kuitenkin koki, että toteutetuilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla saatiin vastaukset kaikkiin heidän haluamiinsa asioihin. Erillisiä raporteja tutkimustuloksista ei koskaan laadittu. Haastattelun aikana yrityksen omistaja kertoi omia toiveitaan ja ajatuksiaan asioista, joihin haluttai-  
siin saada vastauksia nyt toteutettavalla tutkimuksella. (Toimitusjohtaja 2015.).

#### 4.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostui: kuinka tyytyväisiä Yritys X:n asiakkaat ovat yrityksen toimintaan?

Tutkimuskysymystä lähestyttiin seuraavilla alakysymyksillä:

Millaisia kokemuksia asiakkailla on Yritys X:stä?

Miten monikanavaisesti Yritys X:n asiakkaat toimivat?

Miten Yritys X:n toimintaa voitaisiin vielä kehittää?

Yritys X:n omistajan mukaan lemmikkieläinten ruoka, - ja tarvikekaupassa tarpeiden lisäksi on vahvasti mukana myös tunteet. Ruokia ja tarvikkeita ostetaan omalle lemmikille. Yrityksen asiakkaat ovat yksityishenkilöitä, joten tämän vuoksi tutkimus rajattiin koskemaan kuluttaja-asiakkaita. (Toimitusjohtaja 2015.) Asiakkaiden ostoprosessi on tänä päivänä monikanavainen. Ostoprosessin aikana asiakkaat siirtyvät kanavasta toiseen tietoa etsien ennen kuin tekevät lopullisen ostopäätöksen. Asiakkaat näkevät yrityksen yhtenä kokonaisuutena, ja he haluavat, että tämä kokonaisuus toimii. Tämän vuoksi tätä tutkimusta ei rajattu pelkästään verkkokauppaan tai kivijalkamyymälään. Tässä tutkimuksessa yritystä tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena kivijalkamyymälän ja verkkokaupan osalta. Tutkimuksen avulla tahdottiin lisäksi selvittää, että onko yrityksen toiminnassa mahdollisesti vielä joitakin osa-alueita, mitä voitaisiin kehittää.

Yrityksen toimintatapoja kehittämällä voidaan parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Asiakkailta haluttiin selvittää myös heidän suositteluhalukkuuttaan. Kun asiakkaat saavat odotukset ylittäviä kokemuksia, he kertovat näistä kokemuksistaan myös mielellään muille. Suositteluhalukkuus on tärkeä, koska monet asiakkaat kysyvät neuvoja läheisiltään. Lisäksi ennen ostopäätöksen tekemistä etsitään tietoa esimerkiksi erilaisilta keskustelupalstoilta ja blogeista. Kun asiakas kokee saaneensa yrityksestä huonoa palvelua, tämä tieto jaetaan myös mielellään muille. Negatiivinen palaute vahingoittaa yrityksen brandia, kun suositteluhalukkuus vastaavasti lisää uusintaostojen mahdollisuutta.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksia on mahdollista suorittaa kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on puolestaan määrällinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttisosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2014,15.) Tähän tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tällä tutkimuksella haluttiin selvittää Yritys X:n asiakkaiden todellisia tunteita, kokemuksia ja mielikuvia. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään haastateltavan kanssa läpi ennakkoon suunniteltuja teemoja. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan se etenee väljemmin ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastattelutilanne pysyy koko ajan haastattelijan hallinnassa. Haastattelusta saatu aineisto koostuu haastateltavien henkilöiden omista kokemuksista. Haastattelijan etukäteen suunnittelemat vastausvaihtoehdot eivät rajaa saatua aineistoa, mutta haastattelijan etukäteen valitsemat teemat sitovat aineiston tutkimusongelmaan. (Kurkela 2015.)

#### 4.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja teemat

Henkilöt teemahaastatteluihin valittiin harkinnanvaraisesti opinnäytetyöntekijän toimesta. Kaikki haastateltavat Yritys X:n asiakkaat löytyivät opinnäytetyöntekijän oman lähipiirin kautta. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että haastattelutulokset tuottaisivat mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta aihealueesta. Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset laati opinnäytetyön tekijä ensiksi kirjoitetun teoriaosuuden perusteella. Teemahaastattelurunko testattiin yhdellä henkilöllä 28.3.2015, jonka jälkeen kysymyksiin tehtiin vielä muokkauksia opinnäytetyöntekijän toimesta. Haastatteluihin kysyttiin yhdeksää henkilöä, jotka kaikki suostuivat haastateltaviksi. Kaksi henkilöä peruutti kuitenkin myöhemmin osallistumisensa. Haastatelluille henkilöille kerrottiin etukäteen tämän tutkimuksen tavoitteista, ja heiltä pyydettiin suullisesti lupa haastatteluihin ennen niiden toteuttamista. Haastateltavien kanssa sovittiin etukäteen haastatteluiden toteuttamisen ajankohta.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin viikoilla 14 – 17, ja ne kestivät noin 15 - 35 minuuttia. Haastatteluista kolme toteutettiin haastateltavien kotona. Kaksi haastattelua tehtiin opinnäytetyön tekijän kotona, ja yksi haastattelu toteutettiin kahvilan kabinetissa. Haastattelupaikaksi valittiin kahvilan kabinetti, koska siellä haastattelu pystyttiin toteuttamaan ilman häiriötekijöitä. Lisäksi yksi haastattelu jouduttiin tekemään puhelimitse, koska henkilökohtainen haastattelu ei ollut hänen kohdallaan mahdollinen. Kaikki haastattelut äänitettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta opinnäytetyöntekijän matkapuhelimen nauhurilla. Tutkittaville kerrottiin haastatteluiden aikana yhdeksän eri teemaa. Heille esitettiin myös etukäteen laadittuja tarkentavia kysymyksiä, jos haastateltavilta ei saatu riittävästi tietoa tutkittavasta aihealueesta tai he eivät osanneet vastata esitettyihin teemoihin. Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin ja käsiteltiin opinnäytetyöntekijän toimesta.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen teema oli monikanavaisuus ja ostokäyttäytyminen. Haastateltavilta haluttiin selvittää tämän teeman avulla, mitä kanavia ja laitteita he käyttävät uusia hankintoja tehdessään.

Teeman tarkoitus oli myös kartoittaa haastateltavien eri kanavien ja laitteiden käyttöä, kun he asioivat Yritys X:ssä. Haastateltavilta tahdottiin myös tietoa, millä perusteilla he valitsevat ostopaikan ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä. Haastateltavilta haluttiin lisäksi selvittää, mistä kautta he ovat kuulleet Yritys X:stä. Toinen teema oli Yritys X:n asiakaspalvelu ja asiakaspalveluhenkilöstö. Tällä teemalla haluttiin kartoittaa asiakkaiden kokemuksia Yritys X:n asiakaspalvelusta ja asiakaspalveluhenkilöstön toiminnasta. Kolmas teema käsitteli Yritys X:n kivijalkamyymälää. Yritys X muutti myymälän uuteen paikkaan, joten asiakkailta haluttiin selvittää, miten he kokevat tämän muutoksen. Samalla muuttuivat myös Yritys X:n aukioloajat. Asiakkailta tahdottiin myös selvittää, miten tämä muutos koetaan. Lisäksi asiakkaiden haluttiin kertovan omia kokemuksiaan Yritys X:n myymälätiloista. Neljäs teema oli Yritys X:n verkkokaupan verkkosivut ja järjestelmät. Tämän teeman tarkoitus oli ottaa selville asiakkaiden mielikuvia ja kokemuksia Yritys X:n verkkokaupan sivuista. Asiakkailta haluttiin saada tietoa, miten verkkokauppa on heidän mielestään toiminut, ja miten he ovat löytäneet sieltä tarvitsemansa tiedot.

Viides teema oli Yritys X:n tuotteet ja valikoimat. Tämän teeman tarkoitus oli kartoittaa, millaisia tuotteita asiakkaat ovat ostaneet Yritys X:stä, ja miten he ovat löytäneet haluamansa tuotteet Yritys X:n valikoimasta. Asiakkailta tahdottiin myös selvittää, millaisia tuotteita he haluaisivat Yritys X:n valikoimaan. Kuudes teema oli Yritys X:n hinnat ja maksuvaihtoehdot. Teeman tehtävä oli kartoittaa, millaiseksi Yritys X:n hinta-laatu-taso nähdään. Asiakkailta haluttiin lisäksi tietoa, miten he yleensä maksavat verkko-ostoksensa. Seitsemäs teema oli puolestaan Yritys X:n toimitukset ja palautukset. Tällä teemalla haluttiin selvittää, millaisia toimitustapoja asiakkaat suosivat, ja miksi tämä toimitustapa yleensä valitaan. Asiakkailta tahdottiin lisäksi saada tietoa Yritys X:n toimitusten ja palautusten toimivuudesta. Kahdeksas teema oli Yritys X:n markkinointiviestintä. Teeman tarkoitus oli kartoittaa, miten asiakkaat seuraavat Yritys X:n markkinointiviestintää. Samalla haluttiin selvittää asiakkaiden ajatuksia uutiskirjeistä ja sisältömarkkinoinnista.



Yhdeksäs teema oli tyytyväisyys Yritys X:n toimintaa kohtaan. Viimeisellä teemalla tahdottiin kartoittaa asiakkaiden yleisiä kokemuksia ja mielikuvia Yritys X:n toiminnasta. Tämän teeman tarkoituksena oli saada selville asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaa kohtaan ja heidän suositteluhalukkuutensa. Haastatteluissa käytetyt teemat apukysymyksineen ovat tämän tutkimuksen liitteenä (LIITE 1).

#### 4.5 Tutkimustulokset

##### 4.5.1 Asiakkaiden monikanavaisuus ja ostokäyttäytyminen

Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta ja monikanavaisuutta. Haastateltavilta selvitettiin heidän eri kanavien ja laitteiden käyttöä silloin, kun he tekevät uusia hankintoja. Seuraavaan taulukkoon (TAULUKKO 1) on yhdistetty saadut vastaukset. Haastattelutulosten perusteella asiakkaat suosivat edelleen myymälöitä, mutta ostoksia voidaan tehdä sekä verkkokaupoista että myymälöistä. Yksi haastateltava kertoi, että hän käy pelkästään myymälöissä. Toinen haastateltava kertoi puolestaan ensin katsovansa Internetistä, jonka jälkeen hän menee tarkemmin tutkimaan verkkosivuja. Hän voi lähteä myös paikan päälle myymälään katsomaan tuotetta.

Myymälä on haastateltavien mukaan kaikkein kätevin vaihtoehto, koska hankinnat voi tehdä sieltä samalla, kun hoitaa muita asioita. Sijainti vaikuttaa myös ostokanavan valintaan. Jos myymälä sijaitsee esimerkiksi lähellä omaa työpaikkaa, sinne on helppo mennä. Verkkokauppaa voidaan puolestaan käyttää, jos tarvittavia tuotteita ei löydy läheltä. Niitä täytyy sitten tilata verkkokaupasta. Verkkokauppaa voidaan myös käyttää, jos illalla kotona huomataan, että jotain tuotetta pitäisi hankkia lisää. Uusia hankintoja tehdessä käytetään pääasiassa tietokoneita, mutta myös tabletteja ja älypuhelimia voidaan hyödyntää. Yksi haastateltava sanoi, että hän ei käytä mitään laitteita silloin, kun hän tekee uusia hankintoja. Facebook – ryhmät mainitsi yksi haastateltava. Haastateltava kertoi, että hän käyttää niitä aika paljon. Lisäksi yksi henkilö kertoi lukevansa keskustelupalstoja.

Hakuja sen sijaan tekevät kaikki haastatellut henkilöt yhtä henkilöä lukuun ottamatta.

TAULUKKO 1. Monikanavaisuus ja laitteiden käyttö

Asiakas	Monikanavaisuus uusia hankintoja tehdessä	Laitteiden käyttö uusia hankintoja tehdessä	Hakukoneiden, sosiaalisen median, blogien, keskustelupalstojen käyttö
Asiakas A	Menen liikkeeseen ja ostan mitä tarvitsen.	En käytä.	En mitenkään.
Asiakas B	Myymälöitä. Olen tehnyt myös joskus verkkokaupasta.	Tietokoneita, ei muita laitteita.	Joskus teen hakuja.
Asiakas C	Leffana CD-komit ja sitten viime aikoina nuo eläin, koiratarvikejutut. Muuten myymälät.	Noh, Ipadia ennemminkin, kännykkää ei ostotilanteissa, mutta muuten saatan käyttää.	Googlasta haen joskus tietoa. Riippuu asiasta, joskus käytän ja joskus en.
Asiakas D	Netistä ensin, ja sitten jos on mielenkiintoinen, sitten menen tarkemmin tutkimaan sivuja, ja tai sitten lähden ihan katsomaan.	Mä käytän ihan tietokonetta.	Menen ihan suoraan niiden sivuille.
Asiakas E	Mä en oikeastaan nettiä käytä siis ollenkaan. Mä menen aina kauppaan ja sitten mä kysyn. En mä jaksa kauhean kauan etsiä. Sitten, jos tulee mainoksia tai jotain hyviä niin sitten niiden perusteella.	Mulla ei ole oikeastaan kuin tuo kännykkä. Kun se on aina mukana, niin siitä pystyy hakemaan. En mä muuten, kännykkä on kaikista paras.	Mä käytän kännykästä sitä Googlea. Siis Googlen kautta etsin, jos tulee tällainen ahaa-elämys.
Asiakas F	Aika moninaisia, tykkään käydä ihan kivijalkakaupoissa, jotta näen sen tuotteen. Se on varmaan se pääsijainen juttu, mutta netistäkin tulee tilailtua.	Pöytäkoneella varmaan teen suurimaksi osaksi tällaiset, vaikka käytän tablettia ja puhelinta niin ne ovat pikkaisen hankalia ja nihkeitä, kun noita tekee. Kotikoneella eli pöytäkoneella sitten...	Paljonkin käytän, näitä Facebookin-ryhmiä. Ja sitten, jos mä tiettyä tuotetta haluan monesti Googletan. Katon ja sitten sieltä löytyy tori.fi tai kaikkia...
Asiakas G	Nettiä, perinteinen suora-kauppa, kutsut	Tietokoneella.	Kyllä Googletan, ja sitten Suomi24

Haastateltavat kertoivat lisäksi asioista, jotka vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä ja ostopaikan valintaan. Kaikki haastateltavat mainitsivat hinnan. Hinnan yhteydessä tuotiin esille myös tarjoukset. Aina hinnalla ei ole kuitenkaan merkitystä. Yrityksestä, jossa on hieman kalliimmat hinnat, saatetaan ostaa hyvän ja asiantuntevan palvelun takia. Hankintoja voidaan tehdä myös hieman kauempaa, jos tiedetään, että sieltä saadaan laadukas toimiva tuote. Tuote ostetaan, jos se on kiinnostava. Mielikuva, jonka tuote luo asiakkaalle vaikuttaa ostopäätökseen. Hankintoja saatetaan tehdä myös hetken mielialojhteesta, jos myymälässä sattuu kohdalle jotakin mielenkiintoista. Asiakaspalvelijan antamalla vihjeillä on myös merkitystä. Esimerkiksi yksi asiakas kertoi, että hän on usein mennyt ostamaan jotain tiettyä tuotetta, mutta hänellä on myymälästä poistuessaan mukana muutakin. Ostopaikan valintaan vaikuttaa, mistä tuote on helpoiten ja nopeiten saatavissa. Myymälän ja verkkokaupan loogisuudella on myös asiakkaille merkitystä. Tuotteiden pitää olla selkeästi myymälässä ja verkkokaupassa näkyvillä, jotta asiakas löytää ne helposti. Samat lajit pitää olla samassa kohdassa. Kun tuotteet ovat hyvässä järjestyksessä, asiakkaan ei tarvitse etsiä niitä. Tuotteiden pitää olla lisäksi johdonmukaisesti hinnoiteltu. Kokonaisvaikutelma on se, mikä vaikuttaa ostopaikan valintaan.

*Hinta ja sitten tietysti se, että mistä sen helpoiten saa, ja tietysti ei aina välttämättä sekään. Että mistä se on kätevä hakea. Noh tietysti itellä on se, jos on joku semmoinen esimerkiksi kiva paikka ollut, jossa on saanut asiallista hyvää palvelua. Jos mä tiedän, että jostain saa jotain tosi hyvää niin silloin sen voi hakea kauempaakin. Vaikka maksaa pikkuisen, jos se on oikeasti toimivaa.*

Teoriaosuudessa mainittiin, että kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa eniten toiset ihmiset ja heidän kokemuksensa. Kaksi haastateltavaa kertoi, että toisten tekemät arviot vaikuttavat heihin aika vähän. Ostopäätökset tehdään itse. Yksi haastateltava puolestaan sanoi, että hän ei ole ainakaan huomannut, että toisten tekemät arviot vaikuttaisivat hänen ostopäätöksiinsä. Haastateltavista löytyi kolme henkilöä, joille toisten antamalla arvioilla on vähän merkitystä. Yksi näistä henkilöistä kertoi katsovansa, mitä mieltä toiset ihmiset ovat olleet tuotteesta. Jos tuote on ihan huonoksi kerrottu, hän ei vaivaudu silloin lähtemään myymälään.

Hän kertoi tehneensä myös toisten tekemien arvioiden perusteella joskus hankintoja, jotka eivät ole olleet kovin toimivia. Toinen haastateltava kertoi, että toisten tekemät arviot saattavat vahvistaa hänen ostopäätöksiään. Jos on annettu paljon negatiivista palautetta, hän voi miettiä, että kannattaako tämä sittenkään. Haastateltava kuitenkin sanoi, että hän ei perusta ostopäätöstään välttämättä toisten tekemiin arvioihin vaan voi kokeilla itse. Monesti asioista löytyy sekä positiivisia että negatiivisia mielipiteitä. Yksi haastateltava kertoi luottavansa taas enemmän omaan lähipiiriinsä ja heidän antamiin suosituksiin. Hän ei lue toisten tekemiä arvioita, koska ne eivät välttämättä toimi heillä. Esimerkiksi asiantuntijaystävät tuntevat hänen koiransa, ja osaavat neuvoa suoraan, että mikä mahdollisesti toimii heillä.

*Kyllä ne saattaa vahvistaa tai saatan sitten miettiä, että kannattaako sittenkään, jos on kauheasti negatiivista. En perusta välttämättä siihen kuitenkaan. Voin kokeilla itse. Monesti joku on jotain mieltä ja toinen toista. Hirveen monesti niitä löytyy yks yhteen kumpaakin mielipidettä.*

Haastateltavilta myös selvitettiin, mitä kanavia ja laitteita he ovat käyttäneet asioidessaan Yritys X:ssä. Asiakkailta tiedusteltiin samalla, miksi he ovat valinneet nämä kanavat. Haastatelluilta saadut vastaukset on yhdistetty seuraavaan taulukkoon (TAULUKKO 2). Yksi asiakas kertoi käyttäneensä vain verkkokauppaa asioidessaan Yritys X:ssä. Hän olisi käyttänyt myymälää, jos se olisi ollut mahdollista. Sieltä saa hänen mukaansa palvelua, ja se on jollain lailla luotettavampi vaihtoehto. Yksi asiakas on käyttänyt puolestaan vain myymälää, koska hänen tarvitsee yleensä ostaa niin vähän Yritys X:stä. Muilla asiakkailla oli myymälän lisäksi myös yhteyksiä Yritys X:n verkkokauppaan. Yritys X:n verkkokaupan sivuilla oli käyty pääasiassa tietokoneilla, mutta myös tabletit ja älypuhelimet mainittiin vastauksissa. Myymälä on kuitenkin asiakkaille mieluisin vaihtoehto. Yksi asiakas kertoi, että hän haluaa tuotteet heti mukaan. Hän ei jaksaa odottaa, ja myymälässä pääsee näkemään tuotteen. Sijainti on myös tärkeä, koska Yritys X:n entiset myymälätilat sijaitsivat lähellä yhden asiakkaan työpaikkaa. Yksi asiakas taas kertoi, että voi käydä myymälässä silloin, kun on sillä suunnalla. Verkkokauppa on asiakkaalle helpompi vaihtoehto.

## TAULUKKO 2. Monikanavaisuus Yritys X

Asiakas	Kanavien käyttö Yritys X	Laitteiden käyttö Yritys X	Millä perusteella kanava valitaan?
Asiakas A	Ei muuta kuin käynyt liikkeessä.	En ole käyttänyt.	Noh, kun tarvitsen yleensä niin vähän kyseisestä liikkeestä
Asiakas B	No tuota pääasiassa olen käynyt myymälässä.	Tietokonetta.	Noh, kun, tuota, tietysti on lähellä. Käyntiä samalla suunnalla, ei tarvitse erikseen ajella. Verkkokauppa, on tietysti helpompi. Noh sekä että, jos sattuu olemaan sillä suunnalla, voi käydä myymälässäkin.
Asiakas C	Verkkokauppaa.	Tietokonetta, ja sitten Ipad.	Kun, täällä peräkylässä ei ole niinku... Ei ole mahdollista.
Asiakas D	Mä olen itse asiassa netistä kattonut niittenkin noita verkkokaupan sivuja, ja sitten mennyt sinne liikkeeseen. Mä ajattelin, että en jää odottelemaan, että mä tilaan. Että mä menin sitten paikan päälle.  Myöhemmin selvisi, että asiakas on myös tilannut Yritys X:stä.  Se koiran kori on sieltä tilattu.	Tietokonetta.	Kyllä mä myymälässä siinä mielessä, koska mä olen semmoinen, että mä haluan yleensä siis kaiken heti. Mä en jaksaa odottaa. Niin mä menen mieluummin sinne myymälään ja ostan sen sitten sieltä. Ja saa hypistellä sen tavaran ensin ennen kuin ottaa.
Asiakas E	Mä olen joskus niitten mainosten perusteella. Niitten perusteella on muutaman kerran ainakin tullut lähdettyyn. Mitä olen kuullut sitten, ne ovat sitten ainoat oikeastaan, että jos joku on sitten sanonut jotain.	Kännykkää.	Mä en oikein tilaa netistä mitään oikeasti. En tosi vähän. Kyllä mä marssin sinne ja sitten mä en edes varmista sitä, että onko siellä. Mä olen vaikka valmis sitten tekemään sen toisen reissun.
Asiakas F	Oikeasti mä olen siellä käynyt vaan tuossa paikan päällä. Olen käynyt katso-massa verkkosivuja. Just varmaan juuri, lelupuolta, kun mietin koiralle aktiviteettia.	Pöytäkoneita.	Tämä kivijalkakauppa oli aivan työpaikan vieressä. Se sijainti. Sitten mä aikaisemmin tilasin VIPstoren tuotteita. Mä tykkäsin, että niitä sai tuosta.
Asiakas G	Nettikauppa suurimmaksi osaksi, myymälä. En ole ostanut, hakenut myymälästä.	Tietokonetta.	Siksi, että on ollut tarve muuhun kuin Market-tavaraan. Edullisempi.

Teoriaosuudessa mainittiin, että yrityksen uusilla asiakkailla on jo joitain välillisiä kohtaamisia ennen kuin ottavat yhteyttä yritykseen. Neljä asiakasta kertoi kuulleensa ensimmäisen kerran X:stä omalta lähipiiriltään. Kaksi asiakasta oli nähnyt Yritys X:n myymälän ja mennyt sinne sitten käymään. Yksi asiakas oli puolestaan nähnyt Yritys X:n mainoksia, ja hän oli lisäksi kuullut puhuttavan yrityksestä. Hän oli mennyt käymään Yritys X:n myymälässä mainoksien ja saamiensa vihjeiden perusteella.

*Mä siis ihan, kun se oli siinä kulmauksessa, niin siis menin vaan. Mä näin ne mainokset, mutta olen kuullut siis puhuttavan kyllä tästä paikasta. Että kyllä olen silleen käynyt vähän mainosten perässä ja vinkkien perusteella, mutta...*

*Näin silloin, kun avasi. Sehän oli ensin toisessa paikassa. Näin mainoksen edessä, muistaakseni. Innostuin sinne menemään, saa lähempää tuotteita.*

#### 4.5.2 Asiakaspalvelu ja asiakaspalveluhenkilöstö

Yrityksen asiakaspalvelu on silloin tärkeässä asemassa, kun siellä pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, asiakaskokemus perustuu tunteisiin ja kohtaamisiin. Tunteet syntyvät, kun ihmiset ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Yrityksen pitää pystyä luomaan asiakkaisiin vuorovaikutteinen ja luotettava suhde sekä tietoverkkojen että henkilökohtaisten kohtaamisten kautta. Asiakkaiden on mahdollista saada henkilökohtaista palvelua Yritys X:n myymälästä. Yrityksen asiakaspalveluun saa yhteyden tarvittaessa myös puhelimella, sähköpostilla tai verkkokaupan sivuilta löytyvän yhteydenottolomakkeen kautta (Yritys X 2015b).

Asiakkailta selvitettiin, miten he ovat viestineet Yritys X:n kanssa, ja miten heidän mielestään vuorovaikutus Yritys X:n kanssa on sujunut. Yksi asiakas kertoi laittaneensa yritykseen tuotekyselyn verkkokaupan sivuilta. Hän totesi, että viestintä Yritys X:n kanssa ei sujunut toivotulla halutulla tavalla. Muut asiakkaat kertoivat, että he ovat olleet vuorovaikutuksessa Yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstön kanssa myymälässä.

Yksi asiakas oli ollut henkilökohtaisten kontaktien lisäksi myös puhelimitse yhteyksissä Yritys X:n. Lisäksi toinen asiakas oli käyttänyt sähköpostia. Asiakkaiden mukaan vuorovaikutus Yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstön kanssa on sujunut ihan hyvin. Se on ollut asiallista, ystävällistä, rentoa, juttelevaa ja iloista. Puhelimitse myymälään yhteyksissä ollut asiakas kertoi, että puheluun vastaaminen kesti todella kauan.

*Mä olen soittanut joskus sinne, ja kysynyt. Kun etsin pientä koirantakkia niin silloin soitin sinne, ja onko, ja sitten sanoj, että kyllä, ja sitten mä menin kattomaan. Noh, siis ihan hyvin sujui. Toki kesti tosi kauan ennen kuin ne vastasivat puhelimeen, mutta kun mä en ole ihan varma, että eikö silloin ollut vielä tullut myyjä paikalle vai mikä tämä sitten oli. Mutta tosi pitkään piti soittaa ennen kuin sai yhteyden.*

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös palvelun laatutekijöitä ja asiakkaan odotuksia. Haastatelluista asiakkaista osa kertoi saaneensa Yritys X:stä hyvää palvelua, mutta valitettavasti toisenlaisiakin kokemuksia löytyi. Yksi asiakas oli hieman pettynyt asiakaspalvelijan toimintaan. Asiakas oli odottanut asiakaspalvelijalta hieman aktiivisempaa otetta. Palvelu ei ollut vastannut asiakkaan odotuksia. Tämä yksi kerta ei kuitenkaan vielä välttämättä asiakkaan mukaan haittaa. Haastateltava sanoi, että asiakaspalveluammatissa ei voi olla vaikeata tulla asiakkaan lähelle. Asiakas vielä jatkoi, että ihmiset ovat erilaisia. Se on tietysti asiakkaan omista tuntemuksista kiinni, että haluaako hän saada palvelua. Jos asiakas haluaa tutkia rauhassa tuotteita tai on kiireinen, silloin asiakkaasta voi ehkä tuntua erilaiselta.

*Mehän marssittiin sisään sinne ja sitten kysykö se sieltä kassan takaa, voinko mä niin kuin auttaa? Sitten me sanottiin, että katellaan, mutta ei se niin kuin tullut. Mä arvostaisin sitä, että tultas pois sieltä omasta kopista ja se teki ihan selkeesti siellä jotain ja se huikkas vaan siinä välillä. Tuli vähän sellainen fiilis, että toivon mukaan ne kysykään mitään, että hänen hommat ei keskeydy.*

*Kyllä se on varmaan kuullut, kun mä olen polpottanut, että missä ne hinnat ovat? Vähän sellainen korvaherkkyys pitäisi olla kyllä. Ite kokisin, jos olisin siinä niin säännännyt justiinsa auttamaan. Että ei olisi tullut niin kuin mieleenkään lähteä nurkan taakse, että silleen tuli vähän...*

*Mutta selvishän ne, kun itte otti selvää.*

Toisen asiakkaan mukaan palvelun laatu oli vaihdellut eri asiointikerroilla ja sen mukaan, kuka oli ollut palvelemassa asiakkaita. Yritys X on tarjonnut asiakkaalle sekä hyvää että vähän heikompaa palvelua. Asiakaspalvelija ei ollut vaivautunut tulemaan myöskään tätä asiakasta vastaan. Asiakkaalle oli tullut tunne, että älä vain kysy mitään asiakaspalvelijalta. Asiakas myös totesi, että häntä välillä kyllä ahdistaa, jos ei anneta rauhassa myymälässä tutkia tuotteita. Hänelle tulee silloin helpottava tunne, jos asiakaspalvelija vain sanoo, että katsele rauhassa. Kun asiakaspalvelija on liian aktiivinen, hän usein miettii, että nyt on pakko ostaa jotain. Se on omista tuntemuksista kiinni, miten asiat koetaan. Asiakas kertoi saaneensa myös hyviä kokemuksia Yritys X:n asiakaspalvelusta. Se asiointikerta, jolloin myymälään oli saanut tuoda oman lemmikin, oli tehnyt asiakkaaseen erityisen vaikutuksen.

*Hyvää kokemusta oli silloin, kun se urossuoja. Hän sen vinkkasi mulle silloin. Silloin oli itse asiassa eri myyjä. Hän oli kyllä silloin palvelualtis ja tuli mulle etsimään sieltä sitten sopivan kokoisen, kun kerroin, että on chichuhoa. Kateli sopivan kokoisen ja sitten vielä värinkin, että pojalle sopivan. Että on kummanlaistakin kokemusta. On vähän niukempaa palvelua ja sitten on ollut hyvää palvelua.*

*Sinne liikkeeseen sai mennä lemmikin kanssa. Se oli autossa, ja sitten mä, että se on mulla kyllä tuossa autossa, että voinko mä käydä sovittamassa. Se tyttö sanoi, että käy hakemassa tänne näin niin kokeillaan. Tuo oli kyllä kiva siinä.*

Yksi asiakas puolestaan kertoi, että hän ei saanut palvelua lainkaan. Asiakas kertoi, että hän odotti enemmän, mutta pettyi siihen, mitä hän sai. Haastateltava tarkensi, että hyvään asiakaspalveluun kuuluu, että viesteihin vastataan, jotta asiakas ei joudu odottamaan pitkään vastausta. Asiakas oli joutunut kääntymään toisen eläintarvikeliikkeen puoleen samasta asiasta, koska Yritys X ei ollut vastannut hänelle.

*Laitoin kyselyn yhdestä tuotteesta, ja en ole saanut siihen vielääkään vastausta. Että sitten jouduin kääntymään toisen eläintarvikeliikkeen puolelle saman kysymyksen tiimoilta, johon vastaus tuli seuraavana arkipäivänä.*



*Oli kiire saada selvittää asiaa.*

Kaksi asiakasta kertoi olevansa tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun. Heillä ei ollut paljoa negatiivista sanottavaa Yritys X:n asiakaspalvelusta. Toinen näistä asiakkaista tosin kertoi, että yhden asiointikerran aikana myymälässä oli ollut uusi työntekijä. Asiakas sanoi silloin kysyneensä uudelta työntekijältä vaikeita asioita, joista uudella työntekijällä ei voinut olla vielä tietoa. Asiakaspalvelussa oli ollut silloin asiakkaan mukaan ymmärrettävissä määrin puutteita. Kaksi asiakasta puolestaan kertoivat, että he eivät ole tarvinneet asiakaspalvelijan apua. Ensimmäinen asiakas sanoi, että hän on vain ottanut tarvitsemansa tuotteet hyllystä, mennyt kassalle ja maksanut ostokset. Toinen asiakas myös kertoi, että hän on itse tiennyt, mitä hänen tarvitsee ostaa.

*Kyllä mä tykkäsin, että omistaja ainakin itse oli tosi... Tosi hyvin tiesi kaikesta ja osasi suositella. Kaiken kaikkiaan olen ollut tosi tyytyväinen.*

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös asiakashenkilökunnan riittävyyttä. Yrityksellä pitää olla riittävästi henkilökuntaa, jotta kaikkia asiakkaita ehdittäisiin palvelemaan. Jos yrityksellä ei ole riittävästi henkilökuntaa, kaikkia asiakkaita ei ehditä palvelemaan ajallaan tai ei lainkaan. Yritys X työllistää tällä hetkellä neljä henkilöä. Heistä kolme työskentelee yrityksen varastolla, ja he samalla palvelevat myös myymälän asiakkaat. (Toimitusjohtaja 2015.) Asiakkaat totesivat, että yrityksen henkilöstön määrä on heidän mielestään ihan riittävä tuon kokoiseen myymälään. Asiakkaita on ollut aina palvelemassa yksi asiakaspalvelija, kun he ovat asioineet myymälässä. Yksi asiakas kertoi, että asiakaspalvelijalla olisi varmasti ollut aikaa hänelle. Toiselle asiakkaalle oli käynyt, että asiakaspalvelija palveli asiakasta, kun hän meni myymälään. Asiakas ei kokenut tätä tilannetta kuitenkaan häiritseväksi, koska tuotteita pystyi tutkimaan ensin itse ihan rauhassa ennen kuin asiakaspalvelija tuli auttamaan.

*Niin kuin liikkeeseen meni. Siinä oli asiakas, jota se palveli, myyjä. Menin kattelemaan itse niitä. Sittenhän se tuli, kun oli palvellut sen entisen asiakkaan. Sittenhän se tuli kysymään, että voiko auttaa?*

*Eihän se voinut jättää kesken sitä ensimmäistä asiakasta. Sehän piti palvella loppuun asti, ja tulla vasta sitten palvelemaan, kun ei ollut kuin yksi myyjä. Ei oikeastaan häirinnyt, kun siinä pystyi itse jo katselemaan valmiiksi vähän niitä.*

Asiakaspalveluhenkilöstön tehtävä on löytää asiakkaan tarpeeseen ratkaisu ja samalla luoda hänelle merkityksellisiä kokemuksia. Hyvään asiakaspalvelijaan liitetään erilaisia ominaisuuksia. Asiakkailta haluttiin selvittää, millaisia mielikuvia heille on syntynyt Yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstöstä. Kun asiakkaat olivat saaneet omien kokemustensa perusteella Yritys X:stä hyvää palvelua, silloin asiakaspalveluhenkilöstöä luonnehdittiin asiakasystävälliseksi. Lisäksi tuotiin esille asiakaspalveluhenkilöstön hyvät vuorovaikutustaidot ja asianmukaisuus. Tärkeäksi asiaksi myös koettiin, että myyjän toiminnasta tuli itselle hyvä mieli. Asiakaspalvelijan toiminnalla oli vaikutusta siihen, että palvelutilanteen aikana häneltä uskallettiin kysyä neuvoa. Hyvää asiakaspalvelijaa luonnehdittiin iloiseksi, ystävälliseksi, asiantuntevaksi, palveluhenkiseksi ja avuliaaksi. Lisäksi hyvää asiakaspalvelijaa kuvattiin reippaaksi, ulospäin suuntautuneeksi ja eläinrakkaaksi.

*Vaikka myyjä oli harjoittelija vai mikä se oli. Silti oli ihan asianmukainen ja tarpeiden mukaan auttoi, minkä osasi ja pystyi. Ystävällinen, ja semmoinen puhelias, että tuli hyvä mieli. Semmoinen, että uskalsi kysyä asioista. Myyjä oli sellainen, kun pitääkin olla, asiakasystävällinen. Silleen oli se avulias neuvomaan niissä tuotteissa. Osa oli ulkomalaisia, kun ei osaa kieliä.*

*Noh, mun mielestä ainakin se oli semmoinen iloinen, ystävällinen ja niin kuin avulias oli se kerta.*

Asiakkaat luonnehtivat asiakaspalvelijaa silloin laiskaksi, kun he kokivat saaneensa Yritys X:stä hieman heikompa palvelua. Asiakaspalvelijan kerrottiin olleen vähän välinpitämätön. Asiakkaille oli tullut tunne, että heistä ei välitetä. He olivat vain massaa. Asiakaspalvelija ei vaikuttanut asiakkaista myöskään kovin iloiselta, koska hän ei hymyillyt tervehtiesään.

*Sitten tietysti se toinen myyjä, laiska. Se kattoi varmaan heti, että nuo ei varmaan osta mitään. Hän ei vaivaudu.*

*Vähän oli niin kuin välinpitämätön. Harvemmin tulee oikeasti lähdettyä niin, että ei oikeasti osta mitään. Mutta just tuli semmoinen vähän, että meistä ei nyt hirveästi välitetty. Vähän oltiin niin kuin massaa muiden seassa. Eikä hän nyt minusta nyt hirveän iloiseltakaan siinä vaiheessa vaikuttanut, että olisi kauheasti hymyillyt tai niin kuin siinä, kun tervehti tai mitenkään, kun näin...*

Asiakkaat kertoivat myös, miten asiakaspalvelija on löytänyt ratkaisun heidän ongelmiinsa. Asiakkaat kokivat, että asiakaspalvelija on löytänyt hyvin ratkaisun heidän ongelmiinsa. Yksi asiakas taas kertoi, että hänelle ei ole ollut varsinaista ongelmaa, kun hän on asioinut Yritys X:ssä. Hänen asiointinsa Yritys X:ssä ovat olleet enemmän heräteostosten puolella. Asiointi-ilmapiiirin asiakkaat olivat Yritys X:ssä asioidessaan kokeneet iloiseksi ja asialliseksi. Ilmapiiriä kuvailtiin myös rennoksi, rauhalliseksi, luontevaksi, avoimeksi ja miellyttäväksi käydä. Yksi asiakas kertoi, että myymälässä ei ollut oikeastaan ketään silloin, kun oli asioinut siellä. Musiikit eivät soineet täysillä missään nurkassa tai siellä ei ollut ruuhkaa. Ostosten tekemiseen sai keskittyä rauhassa. Koska henkilökunnasta ei kuulunut mitään, sekään ei tavallaan vaikuttanut asiakkaan kokemuksiin asiointi-ilmapiiiristä.

#### 4.5.3 Kivijalkamyymälä, verkkosivut ja järjestelmät

Teoriaosuudessa mainittiin, että myymälä on se paikka, jossa voidaan vahvistaa asiakkaan kokemuksia ja luoda elämyksiä. Teorian mukaan myymälän sijainnilla on merkitystä. Yritys X:n kivijalkamyymälä sijaitsi aikaisemmin kaupungin keskustassa keskeisellä paikalla, josta se oli asiakkaiden helposti löydettävissä. Myymälä keskustasta suljettiin, ja se siirrettiin toiseen paikkaan. Asiakkailta selvitettiin, miten tämä muutos koetaan. Uuden myymälän sijainti on haastateltujen asiakkaiden mielestä syrjäinen ja vaikeasti löydettävä. Asiakkaat myös mainitsivat, että uuteen myymälään on hieman hankala mennä, koska tarvitaan auto. Julkisilla ei sinne pääse ja kaikilla ei ole autoa. Yksi asiakas totesi, että parkkitilaa uuden myymälän lähetyviltä kyllä löytyy. Entisen myymälän sijainti koettiin paremmaksi ja toimivammaksi. Myymälään keskustassa oli helppo mennä, ja siellä tuli käytyä myös heräteostoksilla.

Uuteen myymälään on mentävä. Yksi asiakas sanoi, että uudessa myymälässä käynti voidaan yhdistää samaan yhteyteen, kun asioidaan muissa samalla suunnalla sijaitsevilla liikkeillä.

*Jos on asiointia Tokmannilla tai muualla siellä niissä liikkeissä, samalla reissulla voi poiketa siinä liikkeessä. Eihän tuosta nyt hyvin pitkä matka ole.*

*Syrjäinen, ja on vaikeasti löydettävä.*

Aukioloajat vaikuttavat myös tuotteiden saatavuuteen. Yritys X:n kivijalkamyymälän aukioloaikoihin tuli muuton myötä muutoksia. Asiakkailta selvitettiin, miten he kokevat nämä aikatauluihin tulleet muutokset. Yhtä asiakasta aikataulumuutokset eivät häirinneet. Asiakas totesi, että hän voi asioida siellä lauantaisin. Muut asiakkaat toivoivat muutoksia aikatauluihin. Asiakkaat kertoivat, että työläisille uudet aikataulut ovat hankalat, jos on esimerkiksi töissä klo 16:sta saakka.

*Viikonloppuna ihan OK. Viikolla aika aikaisin menee kiinni. Suurin osa ihmisistä pääsee neljältä töistä, niin siinä on vähän tekemätön paikka, kyllä.*

*Mun mielestä olisi joku 11 – 19 toimivampi. Sitten klo 10 – 14 kuulostaisi hirveen hyvältä lauantaisin. Tuo 16 on hirveä. Liian lyhyt.*

*Mä kyllä pitäisin arkisin vaikka kahdestatoista seitsemään/kahdeksaan illalla. Mä en usko, että aamupäivällä siellä hirveästi vielä, kun tuonne on mentävä sillä autolla. Siellä varmaan koiraharrastajia ja tällaiset, mutta niillä ei varmasti ole kuin ne illat.*

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, sisustuksella, siisteydellä, hyllyjen kunnolla, värimaailmalla ja valaistuksella vaikutetaan myös asiakkaiden mielikuviin myymälästä. Haastatellut asiakkaat eivät olleet ehtineet vielä asioidaan Yritys X:n uudessa myymälässä. Kolme asiakasta kertoi haastatteluiden aikana yrittäneensä etsiä uutta myymälää, mutta he eivät olleet sitä kuitenkaan onnistuneet löytämään. Asiakkaat kertoivat mielikuviaan ja kokemuksiaan Yritys X:n entisistä myymälätiloista.

Myymälätiloja kuvattiin pieniksi ja ahtaan oloisiksi. Siellä oli asiakkaiden mukaan paljon tavaraa. Lisäksi kaksi asiakasta mainitsi, että tilat olivat hieman epäsiistin oloisia silloin, kun he asioivat siellä. Yhden asiakkaan mukaan vanhoissa myymälöissä tavaraa oli paljon myös korkealle, mikä oli lyhyelle ihmiselle hankala. Tähän asiakas toivoi muutosta uudessa myymälässä. Myymälätilojen selkeys jakoi asiakkaiden mielipiteet. Yhden asiakkaan mukaan tuotteet myymälässä olivat ihan selkeästi eroteltuina eri tuoteryhmiin. Toinen asiakas oli puolestaan sitä mieltä, että jaottelu ei ollut kovin selkeä. Kolmas asiakas taas kertoi, että Yritys X:n tilat oli valikoi-  
maan nähden ihan toimivat. Myymälä oli hänen mukaansa täynnä, kun pieneen tilaa piti saada mahtumaan suuri valikoima. Tavarat veivät tilaa myymälässä. Asiakkaan mukaan painavammat ruokasäkit ja kissanhiekat olisivat voineet olla ehkä lähempänä ulko-ovea. Hän ei kuitenkaan ole kokenut mitään varsinaiseksi ongelmaksi silloin, kun hän on asioinut Yritys X:n myymälöissä.

Kaksi asiakasta mainitsi myyntitiskin korkeuden ja pienuuden. Toinen näistä asiakkaista kertoi, että hän pitää siitä, että kassin voi pakata tiskillä. Tuotteet voi jättää myyntitiskille siksi aikaa, kun ne maksetaan. Asiakas ei pitänyt siitä, että asiakaspalvelija oli antanut tuotteet suoraan käteen sen jälkeen, kun oli ottanut hinnat niistä. Samat asiakkaat olivat kiinnittäneet huomiota myös Yritys X:n mainosstandien laatuun. Ne eivät olleet asiakkaiden mielestä kovin houkuttelevia. Yksi asiakas mainitsi myös raput, koska niiden takia entiseen myymälään oli hänen mielestään hankala päästä liikuntarajoitteisten.

*Noh. paljon myytävää tavaraa ja pikkaisen ahtaan oloisia.*

*Se oli aika epäsiisti, oli koria siellä koria täällä. Se tuulikaappi oli suttuinen. Siinä oli paljon tavaraa. Mä kiersin jossain vaiheessa niiden hyllyjen väleissä, niin olihan se aika ahdas. Sitten semmoisia isompia tuotteita, jotka ei ollut oikein mahtuneet. Ne tulivat vähän sieltä yli. Ei se mun mielestä, kyllä hirveän selkeä ollu se jaottelu, mistä löytyy koirien jutut vaan ne olivat koirien tätä ja tuota. Ne raput oli aika pahat. Sinne entiseen ei ainakaan päässyt liikuntarajoitteiset. Kun tuli tällainen mieleen, että nykypäivänä pitäisi. Nyt en sitten tiedä tämä uusi, voi olla, että on helpompi...*

*Ne standit pihalla oli jotain ihan käsittämätöntä, käsin raapaistuja. Ne eivät olleet kovin houkuttelevia. Silleen ei tullut mieleen kadulla... Että hei, onpa tämä siistii... Kun itse näkee, että se on vaan tussilla sutaistu. Tulee vähän semmoinen, että... Vähän semmoinen ajatus, että me saadaan tosi halvalla.*

Teoriassa mainittiin, että asiakas muodostaa ensivaikutelman verkkosivuista samalla lailla, kun tapaisi uuden ihmisen. Asiakkailta kysyttiin Yritys X:n verkkosivujen yleisilmeestä, ja siitä millainen mielikuva niistä on muodostunut. Vastausten perusteella verkkosivujen sisällön lisäksi asiakkaille on merkitystä myös niiden visuaalisella ulkoasulla. Visuaalisen ulkoasun perusteella tehdään päätös, että ovatko sivut kiinnostavat. Mielipide verkkosivuista muodostetaan omien mieltymysten mukaan. Asiakkaiden mielipiteet jakaantuivat Yritys X:n verkkosivujen yleisilmeen osalta. Yksi asiakas ei pitänyt sivuista. Hän koki ne väriykseltään räikeäksi ja hieman sekaviksi. Muut asiakkaat kokivat verkkosivut puolestaan selkeiksi, asialliseksi ja helpoiksi käydä. Tarjoukset ovat asiakkaiden mielestä hyvin näkyvissä heti etusivulla tuoteryhmittäin.

*Ihan ne olivat semmoiset hyvät. Kaikki oli selvästi merkitty, alennukset ja kaikki nuo. Sitten se värimaailma, se houkutteli. Se toi niihin nettisivuihin kiinnostavuuden.*

*Räikeä, vähän oli sekamelska välillä. Oli niitä, osta tätä ja tuota noin. Vähän selvemmin ehkä, ei niin paljon joka sivulla niitä tarjouksia.*

*Noh ainakin sen, että on ollut halu mennä tutkimaan enemmän siellä. Semmoinen mielenkiintoinen, että herätti mielenkiintoa.*

Asiakkailta selvitettiin, miten he ovat löytäneet tarvitsemansa tiedot Yritys X:n verkkokaupan sivuilta. Yksi asiakas sanoi, että hän oli joutunut etsimään haluamansa tiedot. Tiedot löytyivät sitten helpommin, kun sivuilla kävi useamman kerran. Hakupalvelua asiakas ei ollut kuitenkaan käyttänyt. Muut asiakkaat kertoivat, että he ovat löytäneet Yritys X:n verkkosivuilta haluamansa tiedot helposti ja kätevästi. Asiakkaat toivat esille, että Yritys X:n verkkosivuilla on paljon asiaa.

Tuotteet ovat kuitenkin hyvin jaoteltu, ja niitä on helppo etsiä. Sivuilta ei tarvitse selata montaa eri tuotetta ennen kuin sieltä löytää, mitä hakee. Se koettiin myös hyväksi asiaksi, että tuotteet on eritelty vielä tuoteryhmien alla pienempiin ryhmiin.

*Että ei sitten tarvinnut selata miljoonaa juttua ennen kuin löysi, kun tiesi, mitä haki.*

*Täällä ei ole just laitettu, jos laittaa koti ja asuminen, tässä ei ole just silleen, että 50 petiä näin. Ne on vielä eritelty. Tämä on paljon kivempi. Kun saatat mennä jollekin nettisivulle, sieltä tulee sivukaupalla kamaa ja sieltä rupeet niitä hakemaan. Tämä on aika kätevä.*

Kaksi asiakasta oli käyttänyt Yritys X:n verkkokaupan sivuilla hakupalvelua. Ensimmäinen asiakas kommentoi, että halutut tiedot ovat löytyneet Yritys X:n hakupalvelun kautta hyvin. Asiakas on kirjoittanut hakukenttään sanan ja sieltä on tullut sitten eri vaihtoehtot. Jos haluttua tuotetta ei ole löytynyt, silloin on tullut ilmoitus, että yhtään tuotetta ei löydy hakemallasi sanalla. Toinen asiakas ei enää muistanut, miten hakupalvelu oli toiminut, joten hän ei pystynyt kertomaan omiaan kokemuksiaan tähän. Muut haastateltavat eivät taas olleet käyttäneet hakupalvelua Yritys X:n verkkosivuilla. Muiden verkkokauppojen sivuilla hakupalvelua oli käytetty, kun verkkosivuilta oli haluttu löytää tuote nopeasti tai etsittyä tuotetta ei ollut löytynyt heti.

Teoriaosuudessa mainittiin, että asiakkaiden käyttökokemukseen vaikuttaa, miten verkkosivut latautuvat ja näkyvät eri laitteita käytettäessä. Yksi asiakas kertoi, että hän kävi Yritys X:n verkkosivuilla älypuhelimelle. Asiakkaalle tuli heti ilmoitus, että sivut eivät ole varmennettu. Hän kertoi, että sivut sitten kuitenkin toimivat ihan hyvin. Asiakas ei kuitenkaan ymmärtänyt sitä, että miksi sivut eivät olleet suojatut. Muut asiakkaat kertoivat sivujen toimineen ihan hyvin. Mitään häiritsevää ei ollut näkynyt, kun asiakkaat olivat käyneet sivuilla. Yksi asiakas sanoi, että se riippuu tietysti paikastakin, että miten ne toimivat. Jos Internet-yhteydessä ei ole riittävästi kenttiä, silloin ei pääse mihinkään.

Haastateltavilta myös selvitettiin, millaisiksi he kokivat toimitusehtojen tekstit verkkokaupan sivuilla. Toimitusehdot jakoivat asiakkaiden mielipiteet. Yhden asiakkaan mielestä ne olivat vaikeasti ymmärrettävät. Toisten asiakkaiden mielestä ne olivat hyvin selkeät ja ymmärrettävät vaikka tilausohjeissa oli paljon tekstiä. Yksi asiakas sanoi, että toimitusehdot olivat suomeksi kirjoitettu. Asiakas jatkoi, että välillä kaikesta ei ymmärrä. Yritys X:n toimitusehdoissa ei ole yhtään sellaista kohtaa, mikä olisi niin epäselvä, että sitä pitäisi ruveta selvittämään. Sama asiakas vielä kommentoi, että se oli hieno kohta, kun tilauksen kiireellisyyden voi ilmoittaa lisätietoja kentässä.

*Oli kyllä pitkäväteinen teksti tilausohjeista. Ei jäänyt hyvin mieleen. Vaikea minun oli ymmärtää lukemaani.*

*Kyllä mä niistä ymmärsin ainakin. Ihan on silleen ne kerrottu siellä. Että siinä vielä oli, kun siihen kirjautu sitten, että oletko ne lukenut. Ne sitten rastittaa, että kyllä olen tutustunut niihin kaikkiin ehtoihin. Kyllä ne olivat ihan selkeet.*

Yritys X:n verkkokaupan kautta ostaneita asiakkaita pyydettiin kuvailemaan, millaisia kokemuksia heillä on sieltä tilaamisesta. Yksi asiakas kertoi, että häneltä tyhjenivät yhden kerran kentät henkilötiedoista, kun hän meni kassalle. Sama asiakas jatkoi, että aluksi oli vähän hakemista esimerkiksi, miten ostokorista poistetaan ostokset. Kassalla oli ilmoittanut asiakkaalle monta kertaa asiakastietopohjista vaikka kaikki tarvittavat tiedot oli täytetty. Asiakas ei ollut päässyt maksamaan ostoksiaan useista yrityksistään huolimatta. Ostaminen muissa lemmikkitarvikeliikkeissä on ehkä asiakkaan mukaan vähän selkeämpää. Muiden asiakkaiden mukaan tilaaminen Yritys X:n verkkokaupasta oli sujunut ihan helposti. Heillä ei ollut mitään negatiivista sanomista.

*Se oli ihan helppoo silleen...*

*Noh, ihan helposti, kai...*



#### 4.5.4 Tuotteet ja valikoimat

Yritys X:n tuotevalikoimasta löytyy ruokia ja tarvikkeita sekä koirille että kissoille. Lisäksi valikoimassa on jysijä- ja akvaariotarvikkeita. Yritys X:llä on tällä hetkellä valikoimassaan noin 8500 erilaista tuotetta. Tässä luvussa ei ole mukana vielä tuotteiden eri väri ja koko vaihtoehdot. Yritys X etsii itse tuotteet valikoimaan ja tarjoaa niitä sitten asiakkaille. (Toimitusjohtaja 2015.) Teorian mukaan asiakkaat arvostavat laajaa valikoimaa. Kun yrityksellä laaja ja monipuolinen valikoima, asiakas saa sieltä kaiken haluamansa. Asiakkailta tiedusteltiin, mitä tuotteita he ovat ostaneet Yritys X:stä, ja miten he ovat löytäneet valikoimasta haluamansa tuotteet. Yritys X:stä on ostettu kissan ruokaa, leluja ja hiekkaa. Lisäksi Yritys X:stä on hankittu koiran ruokaa, herkkuja, leluja, tarvikkeita ja hygieniatuotteita. Yksi haastateltavista ei ollut ostanut Yritys X:stä mitään, koska hän ei ollut saanut sieltä vastausta esittämäänsä kysymykseen. Asiakas oli etsinyt koiralle tarvikkeita ulkoiluun ja aktivointiin.

Asiakkaat kertoivat yhtä asiakasta lukuun ottamatta löytäneensä Yritys X:n valikoimasta ihan hyvin haluamansa tuotteet. Kaksi asiakasta oli lisäksi huomannut, että Yritys X:n valikoimassa on kivoja vähän yksilöllisempiä tuotteita, joita ei välttämättä saa muualta. Yksi asiakas puolestaan kertoi, että löysi haluamansa tuotteet pienen etsinnän jälkeen. Asiakas tunsi yrityksen tuotevalikoiman suppeaksi silloin, kun hän asioi myymälässä. Hän toivoi, että uudessa myymälässä tuotevalikoima olisi laajempi. Vanhassa myymälässä asioidessaan asiakkaalle ei ollut tullut valinnan vaikeutta, kuten hänelle on muualla monesti tullut. Asiakas olisi toivonut, että valikoimassa olisi voinut olla hieman enemmän sesonkituotteita.

*Kun ajatellaan, että oltiin joulun aikaan, niin kyllä nyt luulisi, että olisi ollut niin sanottua semmoisia sesonkijuttuja enemmän. Niin vähän voisi olla joka kokoiselle elukalle, ja just lahjaideaa ja tuommoista ehkä enemmän. Silleen ajattelin, että se olisi saanut olla ehkä laajempi se valikoima ainakin silloin.*

Asiakkaita pyydettiin lisäksi kertomaan, millaisia toiveita heillä on Yritys X:n tuotevalikoiman osalta. Valikoimaan toivottiin täydennystä kissan ja koiran ruokiin. Yksi asiakas esitti, että valikoimassa voisi olla käärmeille pakastehiiriä ja rottia. Niitä on vaikea löytää. Lisäksi kaksi asiakasta toivoi, että Yritys X:n valikoimaan otettaisiin vähän erilaisia ja joka tilanteeseen sopivia tuotteita. Yksi asiakas puolestaan totesi, että ei tarvitse mitään, siellä on jo kaikkea, mitä hän tarvitsee.

*Siellä voisi olla yksi sellainen valikoimissa. Eucanuba professional papilarge breed 1 – 24 kk ruoka.*

*Tämä raakaruokinta juttu, niin nyt en ole varma, miten heillä näitä oli? Jos ei ole, toivoisin sinne näitä lihapakasteita.*

*Mä en ainakaan muista, että siellä vanhassa olisi ollut näitä pakasteita, että nehan on nyt nykypäivänä, kun ihmiset syöttävät hirveästi sitä barfia koirille. Niin se valikoima on musta todella tärkeä.*

*Tuota, tuota, sieltä ei löytynyt jotain koiran ruokaan liittyen. Just tähän, että minkälaista kannattaisi silloin syöttää, kun raskaaksi tulee. Niitä ei ollut. Yksi voisi olla juuri nämä erikoistilanteet ja ruoat. Sitäkin niillä oli, mutta sitä oli varastossa, että sitä ei ollut myymälässä. Ja tietenkin entisenä käärmeen omistajana toivoisin, että tulisi pakastehiiriä ja rottia. Niitä on hirveän vaikea löytää.*

*Noh, tuota enemmän kissoille ruokavalikoimaa. Kun tuota, niitä ruokapussejakin on olemassa samoja kuin raksuja. Se mikä se oli, Royal Canin. ”Märkäruokaa”, ei pelkästään vain kuivaruokaa.*

*Mä kattelin ainakin niitä koiranpetejä silloin, kun mä kävin siellä, ja siellä oli vain niitä pehmeitä, kun esimerkiksi mun koirallahan on kotona semmoinen rottinkinen. Vähän voisi olla niin kuin tällaista niin sanottua erilaista tavaraa, ja vähän joka tarkoitukseen sopivaa. En nyt sanoisi, että tarvitsisi olla joka kokoa niin kuin heti, mutta olisi mallit siellä näkyvillä, että hei meiltä saa tällaisia.*

Teoriaosuudessa kerrottiin, että asiakas luo verkkokaupan sivuilta löytyvien tuotekuvausten perusteella oman mielikuvansa. Asiakkailta selvitettiin, millaisiksi he ovat kokeneet tuotekuvaukset Yritys X:n verkkosivuilla. Tekstit ja kuvat tuotekuvauksissa ovat asiakkaiden mielestä ihan hyviä ja selkeitä. Niiden perusteella saa riittävän kuvan tuotteista.

Teoriassa käsiteltiin myös tuotteiden saatavuustietoa, ja miten tämä tieto olisi hyvä näkyä verkkosivuilla. Asiakkailta saatujen vastausten perusteella tuotteiden saatavuustieto on tärkeä. Saatavuustieto pitäisi olla merkitty verkkosivuille, jotta asiakkaiden ei tarvitse turhaan tilata tai odottaa tuotteita. Tuote voidaan sitten vaihtaa toiseen, jos sitä ei ole sillä hetkellä varastossa tai se on tilapäisesti loppunut. Yksi asiakas sanoi, että turha käynti myymälässä suututtaa, jos siellä sanotaan, että tuotetta ei ole. Jos saatavuustieto näkyy verkkosivuilla, silloin tiedät, mistä tuotetta kannattaa lähteä hakemaan.

*Noh tuota, tietysti se on tärkeä. Niin se pitäisi olla mainittu, jotta ihmisen ei tarte odottaa niitä tuotteita turhaan, jos niitä ei olekaan.*

*Noh olisihan se hyvä, että ei turhaan tilaa.*

#### 4.5.5 Hinnat ja maksutavat

Teoriaosuudessa mainittiin, että tuotteiden hinnoilla on myös vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakkaille on edelleen merkitystä hinnalla. Hinta ei saa kuitenkaan olla asiakkaan mielestä liian korkea tai liian halpa, koska silloin muutoin hyvä asiakaskokemus voi kääntyä pettymykseksi. Asiakkailta selvitettiin, millaiseksi Yritys X:n tuotteiden hinta-laatu-taso koetaan. Hinta-laatu-taso koettiin kolmen asiakkaan mukaan samantasoiseksi kuin muissakin samoja tuotteita myyvissä erikoisliikkeissä. Kahden haastateltavan mielestä hintataso on hieman edullisempi, kuin muissa vastaavissa yrityksissä. Kaksi asiakasta koki Yritys X:n hintatason taas hieman kalliimmaksi kuin kilpailijoilla.

*Ihan tuo oli niin kuin nuo ruoat onkin noissa lemmikkiliikkeissä. Niinhän ne maksavat eläinlääkärilläkin. Samoja tuotteitahan eläinlääkärikin myy. Noita tuotteita, kun ei saa muualta kuin noista erikoisliikkeistä. Hintataso oli sama kuin mitä olen noita samoja tuotteita ottanut eläinlääkäriltä.*

*Hinta-laatu-taso on varmaan kohdallaan. Tuotteethan on hyviä, mitä olen ostanut. Mä olen ollut niihin tyytyväinen. Ainahan sitä toivoisi, että saisi vielä halvemmalla. Mutta tuota, ei nyt mitään hirveätä.*

Kaksi asiakasta toi esille, että myös tarjoustuotteiden hinnat pitäisi olla oikeat. Toinen näistä asiakkaista oli käynyt tarkistamassa tarjoustuotteiden hinnat ulkona olevasta mainosstandista. Korissa ei ollut kuitenkaan mitään merkintää, että nämä tuotteet ovat tarjouksessa. Asiakas kertoi varmista-neensa vielä tarjoustuotteen hinnan kassalla maksun yhteydessä.

*Se piti vielä varmistaa, että jos se olisikin sanonut, että se on normaali hintainen. En mä sitten tavallaan, jos mulla on mielikuva, että saan sen halvemmalla. Jos mä en saakaan, olisin sitten pettynyt karvaasti siinä. Jos olet laittanut punaisen lapun, että – 50 prosenttia. Ei sulla välttämättä tarvitse sitten olla standissa. Kyllä mä olen sitä mieltä, että siinä tuotteessa, että sillä saisi sitä tavaraa enemmän ulos. Kyllä ne punaiset laput vetävät. Keltaisetkin voi vetää.*

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin lisäksi selvittää asiakkailta, millä tavoin he haluavat maksaa ostoksensa verkkokaupassa. Teoriaosuuden mukaan asiakkaat valitsevat mieluiten sen tutun ja turvallisen vaihtoehdon, kun he tilaavat jotain verkkokaupan kautta. Saatujen vastausten perusteella verkko-ostokset maksetaan mielellään heti tilauksen yhteydessä verkkopankin kautta. Lisäksi kaksi asiakasta voi käyttää ostoksia tehdessään luottokorttia. Ainoastaan yksi asiakas mainitsi laskun.

Ostokset maksetaan mielellään tilauksen yhteydessä, koska tuote on silloin jo maksettu, ja sen toimitusta voi vain odottaa. Laskun valinnut asiakas kertoi, että hän voi valita tämän vaihtoehdon, jos hän ei pysty maksamaan tilausta rahatilanteen vuoksi verkkopankin kautta. Laskulla saa maksuaikaa, ja lemmikki ei ole hädässä. Luottokortti valitaan puolestaan maksutavaksi, koska se on selkeä, ja luottokortin käyttämisestä ei tule lisäkuluja. Yksi asiakas vielä kertoi, että hän ei ota mielellään laskuja, mutta hänellä ei ole verkkopankkitunnuksia. Asiakas on kuitenkin tottunut, että hän maksaa aina kaikki ostokset heti pois. Maksuvaihtoehtoihin asiakas esitti postitienakkoa, jolloin tuotteet voisi maksaa noudon yhteydessä. Toinen asiakas toi vielä esille, että maksuvalikoimassa on tärkeää olla kaikkien pankkien maksunapit. Pienempien pankkien asiakkaat tulevat silloin myös huomioiduiksi. Asiakas kertoi, että häntä on joskus ärsyttänyt, jos omaa pankkia ei ole löytynyt verkkokaupan maksuvalikoimasta.

#### 4.5.6 Toimitukset ja palautukset

Teoriaosuudessa käsiteltiin toimituksia, ja miten asiakkaat voivat jättää kokonaan tilaamatta, jos he eivät löydä toimitustavoista haluamaansa vaihtoehtoa. Asiakkailta saatujen vastausten perusteella posti on tunnetuin vaihtoehto. Haastateltavat valitsevat verkko-ostoksia tehdessään mieluiten postista noudon, jos se on vain mahdollista. Yksi asiakas mainitsi postista noudon lisäksi kotiinkuljetuksen. Se on kalliimpi, mutta paketti tulee koti-ovelle. Toinen asiakas kertoi puolestaan voivansa valita postista noudon, kotiinkuljetuksen tai Matkahuollon toimitustavaksi. Asiakkaat kertoivat suosivansa postista noutoa, koska päivällä ei ole kotona ketään vastaanottamassa pakettia. Yksi asiakas kertoi, että monesti paketin olisi voinut ottaa kotiin, mutta se ei ole ollut mahdollista, kun hän on päivät töissä. Toinen asiakas taas kertoi, että on joskus laittanut heidän autokatoksen paketin vastaanottajaksi. Asiakas oli merkinnyt valtakirjaan, että paketin voi jättää autokatokseen.

Valtakirjan vuoksi ei ole tarvinnut olla ketään kotona, mutta pakettia ei ole tarvinnut myöskään lähteä mistään hakemaan. Sama asiakas myös mainitsi, että Yritys X:llä on mahdollista noutaa tilatut tuotteet myymälästä. Tämä on asiakkaan mielestä hyvä vaihtoehto. Asiakkaita pyydettiin lisäksi kertomaan, millainen heidän mielestään on hyvin hoidettu toimitusprosessi. Myymälässä pitää olla hyvä saatavuus, että tuotetta löytyy hyllystä, ja sen saa heti mukaan. Verkkokaupan kautta tilattaessa toimituksen täytyy tapahtua nopeasti ja luvatusajan mukaisesti. Asiakkaat halusivat, että heitä informoidaan, jos tilattu tuote on tilapäisesti varastosta loppunut, ja se toimitetaan myöhemmin. Jos tuote on loppunut kokonaan, tästä pitää tiedottaa myös asiakkaita, jotta tilattuja tuotteita ei odoteta turhaan. Lisäksi tilattujen tuotteiden täytyy vastata sitä, mitä asiakkaille on luvattu tuotekuvauksissa. Asiakkaat arvostavat myös sitä, että he pystyvät seuraamaan toimituksen etenemistä.

*Mun mielestä oli aivan ihana. Tämä ei liity Yritys X:n itses-  
sään. Tilasin pojalle polkupyörän osia netistä. Mä laitoin  
siihen puhelinnumeron ja sähköpostin, kun ne pyydettiin  
siihen. Sieltä tuli mulle heti sähköposti, että olemme vas-*

*taanottaneet tilauksenne. Seuraavana päivänä tuli viesti, että tuote on keräilyssä ja toimitettu postiin ja se oli siis tosi nopeasti. Mulla oli koko ajan tieto siitä, että missä kohtaan, ja mun ei itse tarvinnut lähteä kattoo sitä tietoa mistään.*

*Aika nopea toimitus niin on monesti tärkeä, koska mä unohdan monesti huomata ajoissa. Kissanhiekkakin, kun on lopussa, se on hyvin ikävää.*

Verkkokaupan kautta tilanneita asiakkaita pyydettiin kertomaan kokemuk-  
siaan Yritys X:n toimituksista. Yritys X:n toimitukset olivat sujuneet haas-  
tatelluilla asiakkaila ihan hyvin sovittujen toimitusehtojen mukaisesti.  
Haastatelluilla asiakkaille ei ollut negatiivista kertomista Yritys X:n toimi-  
tuksista. Asiakkaat olivat olleet myös hyvin tilanteen tasalla, miten tilattujen  
tuotteiden toimitus etenee.

*Samantein, kun mä olin niin kuin laittanut, sieltä näkyi, että tilauksenne on vastaanotettu. Ja sitten, että käsittelemme sen mahdollisimman pian, ja että näin... Se oli nimen-  
omaan niin, että valtakirjalla jätti pihaan.*

*Se oli niin, kun tuote tuli, sitten sieltä soitti, että teille on tällainen paketti tulossa ja milloin sen voisi toimittaa. Ihan hyvä kokemus oli.*

*Noh, sovittujen toimitusehtojen mukaan tuli. Se oli hyvä, kun pystyi koko ajan seuraamaan miten toimitus etenee... Matkahuollosta oli ihan kätevä hakea. Nopeasti sai paketin ja eikä mennyt montaa minuuttia hakiessa ohikulkumat-  
kalla... Postissa on joutunut odottamaan pitempään...*

Yksi asiakas kertoi, että hänelle ei ole oikeastaan mitään merkitystä toi-  
mituskuluilla. Asiakas kertoi, että kun hän on ottanut lemmikin, sille täytyy  
hankkia ruokaa joka tapauksessa. Muille asiakkaille toimituskuluilla on  
merkitystä. Toimitusmaksun suuruutta katsotaan, ja sen perusteella teh-  
dään päätöksiä, että kannattaako tuotteita tilata verkkokaupasta. Yksi  
asiakas kertoi, että verkkokaupan kautta on helppo tilata, mutta toimitus-  
kuluineen hinta saattaa tulla kalliimmaksi kuin käydä myymälässä. Toinen  
asiakas toi esille, että verkkokaupassa saattaa joskus olla vähän edulli-  
sempi hinta. Asiakas laskee, että kannattaako hänen tilata tuote verkko-  
kaupasta vai käykö hän hakemassa sen myymälässä.

Asiakas vielä jatkoi, että mikäli hän saa tuotteen myymälästä, hän käy hakemassa sen sieltä mieluummin kuin maksaa postimaksun. Haastatellut asiakkaat eivät olleet tehneet tuotepalautuksia Yritys X:n. Asiakkailta kuitenkin tiedusteltiin, millainen heidän mielestään on hyvin hoidettu palautusprosessi. Jos asiakas on tyytymätön tuotteeseen tai siinä on jotain vikaa, sen voi lähettää takaisin ilman kuluja. Tuote vaihdetaan joko samanlaiseen tai vastaavaan tuotteeseen. Jos asiakas ei halua uutta tuotetta tilalle, asiakas saa silloin rahat takaisin. Yhtä asiakasta harmitti, että tarjoustuotteilla ei ole palautusoikeutta. Asiakkaan mielestä olisi hyvä, jos tarjoustuotteestakin saisi vähän takaisin tai sen voisi vaihtaa uuteen tuotteeseen.

*Kyllä mä senkin pannan kanssa vaikka se ei paljon maksanut niin ei se meillä sitten oikein pelittänyt. Että nyt se on käyttämättä tuolla. Kyllä mä vaikka, että tarjoustuotteestakin saisi edes pikkaisen takaisin. Tai saisi vaihtaa uuteen. Kun mäkin koitin kerran kaksi tossa ja se ei vain koiralla nyt sitten pelitä.*

*Että sitä välillä harmittaa, kun olet tarjouksesta ostanut. Kun tiedät, että et voi palauttaa.*

#### 4.5.7 Markkinointiviestintä

Asiakkaita pyydettiin myös kertomaan, miten he ovat seuranneet Yritys X:n markkinointiviestintää. Yksi asiakas on joskus katsonut yrityksen lehdimainoksia. Toinen asiakas taas katsoo Internetistä verkkokaupan sivuilta tarjoukset. Kolme asiakasta sanoi, että he eivät ole juuri nyt seuranneet Yritys X:n markkinointiviestintää. Yksi asiakas puolestaan kertoi katso-neensa entisen myymälän ovesta, jos siihen ilmestyi jotain ilmoituksia. Hän on katsonut myös myymälän valotaulusta, että mitä siinä lukee. Asiakas ei ole kuitenkaan käynyt erikseen katsomassa Yritys X:n verkkosivuja. Hän kertoi tulevaisuudessa aikovansa seurata enemmän Yritys X:n markkinointiviestintää. Asiakas totesi, että hän ei ole edes ajatellut aikaisemmin koko asiaa, koska näitä on niin paljon. Lisäksi yksi asiakas kertoi juuri tilanneensa Yritys X:n uutiskirjeen. Facebook-sivuja ei kertonut kukaan haastatelluista asiakkaista seuraavansa.

Asiakkailta tiedusteltiin, että millaisista asioista uutiskirjeillä haluttaisiin saada tietoa. Uutuuskirjeen sisällöllä on asiakkaille merkitystä. Sen kautta ollaan kiinnostuneita saamaan tietoa ruokien hinnoista, uutuustuotteista ja tarjouksista. Lisäksi tuotiin esille, että uutiskirjeissä voisi olla myös tietopohjaisia kirjoituksia. Aika moni lemmikin omistaja voi olla aluksi ongelmassa, kun perheeseen on hankittu se ensimmäinen kissa, koira tai muu eläin. Yksi asiakas toi myös esille, että olisi hieno asia, jos uutiskirjettä tilatessa voisi valita erikokoiset koirat. Uutiskirjeellä saisi sitten tietoa juuri sen kokoiselle koiralle sopivista tuotteista, jonka asiakas on valinnut. Asiakkailta myös kysyttiin, miten usein uutiskirjeitä halutaan saada. Vastauksen perusteella kerran kuukaudessa on hyvä, koska silloin uutiskirjeet eivät vielä häiritse asiakkaita. Jos on jotain erikoiskampanjoita, niistä voisi sitten tiedottaa erikseen esimerkiksi pari päivää aikaisemmin. Yksi asiakas sanoi, että tarjouksia hänelle saa tulla vaikka miten paljon. Ne eivät häntä häiritse.

*Sehän olisi makea, jos pystyisi valitsemaan pienet, isot... Jos olisi vaikka kolme pääryhmää koirista. Kun on pieni koira, on paljon isoille, niin sitten ei löydä.*

*Kausittainhan koirien kanssa menee. Tavallaan syksyllä ne sadevehkeet, mitä on esimerkiksi tulossa, mitä he ovat tilanneet. Jotain tällaista kausijuttua, talvella tarvitsee talvitakkia, tossua ja että ei pelkästään ole keväällä poistomyyntissä ne talvijutut. Vaan se että, uusi kausi alkaa, että mitä he ovat tilanneet tai tilaamassa.*

*Jos se sitten tulee, ei ole vielä tullut, mutta kyllä se sitten laittaa liikkeelle, jos on jotain mielenkiintoista. Niin tulee joko mentyä tsekkaamaan verkkokaupasta tai sitten myymälästä.*

Asiakkaat kertoivat myös ajatuksiaan sisältömarkkinoinnista. Asiakkaiden mukaan tämä on oikein hyvä ajatus, koska sitä kautta tulee sellaista aitoa sensuroimatonta palautetta. Palaute voi olla sekä hyvää että huonoa, joten se ei tunnu edes mainokselta. Kaksi asiakasta toi esille, että heistä olisi mukava lukea toisten asiakkaiden tekemiä tuotearvosteluja. Ne ovat heille tärkeitä. Yksi asiakas ehdotti, että kanta-asiakkaille voisi olla blogi tai vastaava paikka, jossa he voivat viestiä toisten asiakkaiden kanssa. Se voisi vaatia kirjautumisen.



Tuotearvostelut olisivat sitten erikseen, ja niitä pääsisi lukemaan kaikki. Asiakas vielä jatkoi, että tuotearvostelut löytyvätkin usein tuotteiden kohdalta, jotta niitä ei tarvitse erikseen etsiä.

#### 4.5.8 Asiakkaiden tyytyväisyys ja suositteluhaluus

Teoriaosuudessa kerrottiin, että aidosti asiakaskeskeinen yritys pyrkii ennakkoimaan asiakkaiden tarpeita. Yrityksessä muutetaan asiakkaiden tarpeita ja tarjotaan uusia keinoja, joiden avulla asiakkaat pystyvät tuottamaan itselleen arvoa. Asiakkailta tiedusteltiin, miten Yritys X on pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Vastausten perusteella Yritys X oli pystynyt vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ihan hyvin. Asiakkaiden mielestä oli esiintynyt pieniä puutteita, mutta ei mitään häiritsevää. Yksi asiakas kertoi, että hänellä ei ole ollut varsinaista tarvetta silloin, kun hän on asioinut Yritys X:ssä. Asiakkaan mukaan Yritys X oli kuitenkin pystynyt vastaamaan hänen sen hetkisiin tarpeisiin.

*Jotakuinkin, kaikkee on, vain ainut on ne ”märkäruoat”.  
Niitä ei ole, kaikkee muuta.*

*Aika hyvin on. Kissanhiekkä oli joskus loppu, se mitä mä käytän. Mutta se varmasti tuossa johtui tilan puutteesta. Se ei ehkä ollut niiden hittituote. Se on niin kuin ainut, mikä tulee mieleen. Luulen, että tätä ongelmaa ei enää ole siinä mielessä. Se ehkä hälventää tätä kaukaista sijaintia.*

Asiakkailta haluttiin lisäksi selvittää heidän suositteluhaluus ja yleinen tyytyväisyys Yritys X:n toimintaa kohtaan. Suosittelu on korkein tunnustus, jonka yritys voi saada. Yritys on pystynyt tuottamaan silloin asiakkaalleen erityistä arvoa. Kaksi asiakasta kertoi opinnäytetyön tekijälle, että Yritys X kannattaa käydä katsomassa. Asiakkaat olivat tyytyväisiä, mutta he pitivät Yritys X:ä samalla tasolla muiden samassa kaupungissa toimivien eläintarvikeliikkeiden kanssa. Asiakkaat toivat myös esille, että heidän mielestään Yritys X:n toiminta on suppeaa verrattuna kilpailijoihin. Yritys X jää aika lailla piiloon. Asiakkaiden tyytyväisyys ei vielä kuitenkaan takaa, että asiakkaat tekevät uusintaostoja yrityksestä. Nämä kaksi tyytyväistä asiakasta kertoivat, että he aikovat käydä Yritys X:n uudessa myymälässä.

Haastatelluista asiakkaista löytyi neljä suosittelijaa. Suosittelijat kommentoivat, että Yritys X on oikein hyvä ja hallittu kokonaisuus. He ovat saaneet yrityksestä hyvää palvelua. Haastateltavien joukosta löytyi valitettavasti myös yksi henkilö, joka oli tyytymätön yrityksen toimintaan. Asiakkaan kokemusten perusteella yrityksen toiminta ei ole parhaimmasta päästä.

*Noh, tuota olen saanut ainakin hyvää palvelua, joka kerta, kun olen käynyt. Ja ei ole ainakaan sen suhteen valittamista. Noh, ihan hyvät kokemukset, mitä olen siellä asiainut. Mikä ettei kokemusteni mukaan...*

*Suosittelisin. Noh, ei mitään negatiivista sanomista.*

*Ehdottaisin jotain muuta tai sanoisin, että hyvä on varautua, että sieltä ei välttämättä kuulu mitään. Vaikutti omaan ostopäätökseen, kun ei tullut vastausta. Ostokset teen sitten jostain muualta. Pyytäisin olemaan varauksellinen.*

*Kyllä sieltä katsomaan ainakin kannattaa mennä. Käy kattomassa niitten nettisivut ensin. Juu täytyy...*

*Semmoinen tsekattava paikka, mutta en mä niin kuin voisi silleen, että... Kun on saanut niitä hyviä kokemuksia muualla. Täytyy kyllä käydä oikeasti kattomassa, jos se on iso tila sitten... Kun saa palvelun, kyllä se vetää.*

*Kyllä mä voisin suositella käymään. Mä olen ollut tuotteisiin silleen tyytyväinen ja se koiran ruokakin on ollut hyvää. Loppujen lopuksi ei tullut kalliimmaksi sitten, koska koirat söivät vähemmän ja se imeytyi paremmin. Kyllä mä suosittelisin.*

*Kyllä mä suosittelisin. Siellä on laaja valikoima. Kokeile ja käy kattomassa. Ihan näppärä. Sieltä on helppo tilata heti verkosta tai käydä myymälässä. Tarjouksia on paljon...*

Haastateltavilta tiedusteltiin lisäksi, onko heillä esittää toiveita, miten Yritys X:n toimintaa voitaisiin vielä kehittää. Asiakaspalveluun toivottiin reaaliaikaisuutta, kun asioidaan verkkokaupassa. Chat-palvelu auttaisi, koska sitä kautta voisi kysyä heti apua esimerkiksi tuotevalintoihin. Haastatelluissa tuotiin myös esille, että verkkokaupan sivuilla olisi hyvä olla näkyvissä linkki, josta pääsisi suoraan takaisin tarkastelemaan jo aikaisemmin katsottua tuotetta. Neljä asiakasta mainitsi kehitysehdotuksissaan uuden myymälän opasteet. He ehdottivat, että tien varteen laitettaisiin näkyvä kyltti tai viitta, mistä erottaisi selvästi uuden myymälän sijainnin.

*Ehkä siihen, kannattaisi laittaa viitta tai kyltti, että missä myymälä on... Mikä myös näkyy, että heti huomaa, että missä myymälä on... Mä en ole käynyt siellä uudestaan, mutta autolla ajaessa en nähnyt mitään kylttiä ja mitään...*

Uuden myymälän aukioloajat mainittiin myös kehitysehdotuksissa. Niihin toivottiin muutoksia. Myymälän pitäisi olla viikolla myöhempään auki. Lisäksi ehdotettiin, että otettaisiin käyttöön kotiinkuljetuspalvelu myymälältä, koska autottomille uuden myymälän sijainti on hankala. Asiakkaat toivoivat myös erilaisia teematapahtumia, mihin voisi osallistua oman lemmikin kanssa.

*Ne voisi järjestää jotain vaikka pentutapaamisia. Jos olisi tällainen, että tietyn ikäiset pennut ja tietyn ikäiset koirat voisivat tulla omistajiensa kanssa. Se olisi semmoinen vetonaula, ja siinä aina jotain ehkä pientä saattaisi saada ehkä myytyäkin.*

Asiakkailla oli myös mahdollisuus lähettää terveisiä Yritys X:lle.

*Ainakin silleen, että ihminen laittaa sinne jonkun viestin, että siihen vastattaisiin mahdollisimman nopeasti arkena. Pyhäpäivät on tietysti ymmärrettävä. Ei pitäisi kestää päivää pitempään.*

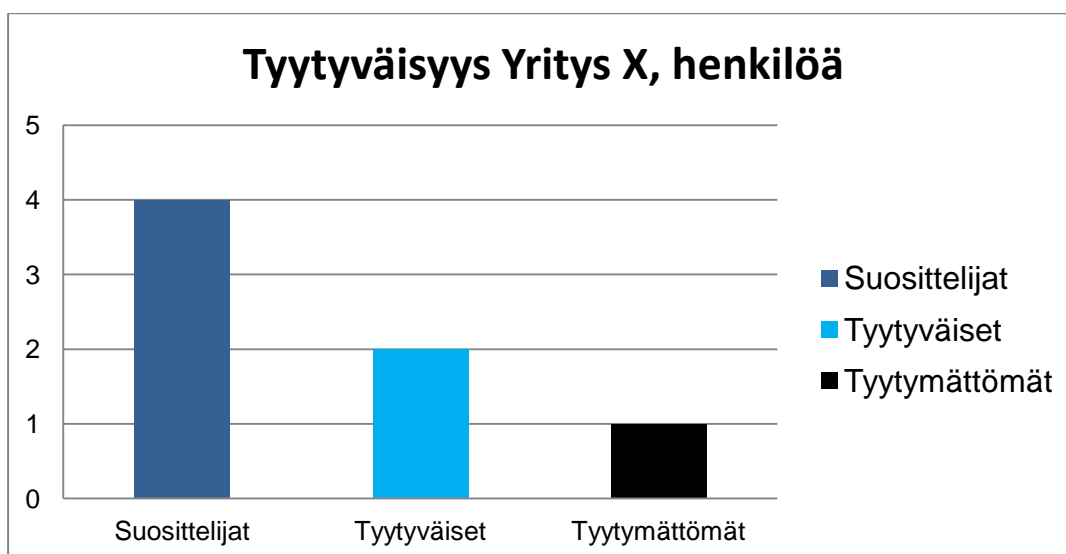
*Tulkaa takaisin keskustaan. Toistaiseksi ei ole ongelma, kun on oma auto käytössä, mutta aukioloajat viikolla saisi olla pidemmät.*

*Ne mainokset pitäisi saada. Viikkoloppumainokset, että voisi selata...*

#### 4.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä Yritys X:n asiakkaat ovat sen toimintaan. Suosittelutaso on se, mihin yrityksen pitää pyrkiä. Yritys on pystynyt silloin tuottamaan asiakkaalle erityistä arvoa. Tyytyväisyystaso tarkoittaa, että asiakas on periaatteessa tyytyväinen, ja hän ei voi sanoa yrityksen toiminnassa olleen mitään erityistä virhettä tai ongelmaa. Suosittelutaso puolestaan tarkoittaa, että asiakas pystyy silloin suosittelemaan yritystä tai sen valikoimassa olevaa tuotetta tuttavalleen. (Rope 2011, 172 – 174.)

Asiakkaiden mielikuvat Yritys X:n toiminnasta vaihtelivat. Kaikki haastatellut asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Seitsemästä haastatellusta asiakkaasta yksi asiakas oli tyytymätön. Loput kuusi asiakasta olivat erittäin tyytyväisiä tai vähintään tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Kuviosta 11 nähdään, että Yritys X:ää oli valmis suosittelemaan omien kokemustensa perusteella neljä henkilöä. Kaksi henkilöä oli puolestaan tyytyväisiä ja yksi henkilö oli tyytymätön yrityksen toimintaan. Negatiivisia kokemuksia yrityksestä saaneet asiakkaat ovat vaarallisia, koska he voivat vahingoittaa yrityksen brandia. Tyytymätön asiakas oli pettynyt yrityksen toimintaan, koska hän ei ollut saanut vastausta verkkokaupan kautta esittämäänsä kysymykseen. Täytyy muistaa, että jokainen asiakas on omasta mielestään tärkeällä asialla, ja hänet pitää palvella mahdollisimman nopeasti. Asiakaspalautteet ja yhteydenotot eivät saa hautautua muiden asioiden alle, koska ne ovat harvoin tärkeämpiä kuin asiakkaiden yhteydenotot. (Filenius 2015, 71.)



KUVIO 11. Tyytyväisyys Yritys X

Tutkimuskysymystä lähestyttiin alakysymyksellä, miten monikanavaisesti Yritys X:n asiakkaat toimivat. Tänä päivänä verkkokaupan yhteydessä puhutaan monikanavaisuudesta. Monikanavaisuudella tarkoitetaan teknologian mukanaan tuomaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta. Asiakkaat voivat tehdä hankintoja myymälöistä tai verkkokaupoista. Ostoprosessin aikana saatetaan käyttää myös erilaisia laitteita.

Lisäksi asiakkaat tekevät Internetissä hakuja, lukevat keskustelupalstoja ja käyttävät sosiaalista mediaa. Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n asiakkaat tekevät hankintoja sekä verkkokaupoista että myymälöistä. Haastateltavat suosivat kuitenkin enimmäkseen myymälöitä. Yksi haastateltava kertoi asioivansa pelkästään myymälöissä. Hakuja tekevät kaikki haastateltavat yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Keskustelupalstoja lukee yksi henkilö, ja yksi henkilö käyttää facebook-sivustoja. Yritys X:ssä oli asioitu enimmäkseen myymälässä. Haastateltavien joukossa oli kuitenkin myös asiakkaita, jotka olivat käyttäneet molempia ostokanavia tai asioineet pelkästään verkkokaupassa. Lisäksi Yritys X:n oli oltu yhteyksissä puhelimitse, sähköpostilla ja laitettu viestiä verkkosivujen kautta. Verkkokaupassa oli vierailtu pääasiassa tietokoneilla, mutta myös tabletteja ja älypuhelimia oli käytetty.

Kanavat valitaan omien mieltymysten mukaan. Yritystä lähestytään sen kanavan kautta, joka sopii asiakkaalle itselleen parhaiten. Asiakkaille on merkitystä hinnalla, valikoimalla, saatavuudella ja asiakaspalvelulla. Lisäksi asiakkaat kuuntelevat lähipiirin suosituksia. Haastatelluista asiakkaista neljä henkilöä oli saanut tietää Yritys X:stä omalta lähipiiriltään. Toisten asiakkaiden antamia arvioita voidaan lisäksi lukea. Tätä kautta haetaan tukea omille ostopäätöksille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää asiakkaiden kokemuksia Yritys X:stä. Haastatteluiden avulla asiakkailta saatiin hyvin tietoa heidän kokemuksistaan ja mielikuvistaan. Yritys X sai haastatelluilta asiakkailta sekä positiivista että negatiivista palautetta. Yritys ei kuitenkaan pääse koskaan täysin tilanteeseen, jossa kaikki asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Tyytymättömyystilanteita täytyy kuitenkin pyrkiä poistamaan, ja erikoistilanteet pitää hoitaa siten, että asiakkaan odotukset pystytään ylittämään. Negatiiviset kokemukset täytyy pyrkiä kääntämään positiivisiksi kokemuksiksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi löytää kehitysehdotuksia Yritys X:lle. Asiakkaiden mielipiteet Yritys X:n verkkokaupan sivuista vaihtelivat. Enimmäkseen asiakkaat antoivat sivuista kuitenkin positiivista palautetta. Tuotteet ovat hyvin löydettävissä ja tuotekuvaukset ovat selkeitä. Toimintusehdot ovat helposti ymmärrettävät vaikka niissä on paljon tekstiä.

Yksi asiakas kertoi, että hänen oli vaikea ymmärtää lukemaansa. Tähän ongelmaan voisi olla ratkaisuna, että toimitusehtojen tekstit jaoteltaisiin pienempiin osiin. Saadun palautteen perusteella sivut näkyvät ja latautuvat myös ihan hyvin eri laitteilla. Yksi asiakas kertoi, että hänelle tuli ilmoitus älypuhelinta käyttäessä, että sivut eivät ole varmennetut. Yrityksen kannattaisi selvittää, että mistä tämä ilmoitus on mahdollisesti voinut johtua. Ostaminen verkkokaupassa oli sujunut asiakkaiden mukaan pääasiassa ihan hyvin. Yhdellä asiakkaalla oli ollut ongelmia asiakastietokenttien kanssa, ja hän ei ollut päässyt maksamaan tilaustaan. Tämä asia kannattaa varmasti myös selvittää, että onko järjestelmässä jotain vikaa vai ovatko tekniset ongelmat johtuneet käyttäjästä.

Asiakkaat toivat lisäksi esille pieniä parannuksia verkkokauppaan. Asiakkaat ehdottivat, että Yritys X:n verkkokaupassa otettaisiin käyttöön Chat-palvelu. Chat-palvelun kautta asiakkaat voivat esittää asiakaspalvelulle tarvittaessa kysymyksiä. Teoriaosuudessa mainittiin, että Chat-palvelun avulla asiakkaille pystytään luomaan vastaavanlainen ostokokemus, kuin asiakkaat olisivat asioimassa perinteisessä kivijalkamyymälässä. Kehitysehdotuksissa tuotiin myös esille, että verkkokaupassa on hyvä olla näkyvässä linkki jo katsottuihin tuotteisiin. Linkin kautta asiakas pääsee halutessaan helposti katsomaan uudelleen samaa tuotetta.

Haastattelutulosten perusteella tuotteiden saatavuustieto on asiakkaille tärkeä. Sen pitää näkyä verkkokaupassa, jotta asiakkaat eivät turhaan tilaa tai odota tuotteita, joita ei ole sillä hetkellä saatavissa. Jos tuotteita ei ole varastossa tai ne ovat tilapäisesti loppuneet, asiakkaat voivat sitten tilata tilalle jotakin muuta. Asiakkaat saattavat myös ensin katsoa tuotteita verkkokaupasta, mutta käyvät ne sitten ostamassa myymälästä. Turha käynti myymälässä harmittaa. Yritys X:n verkkokaupan sivuilla ei näy tuotteiden saatavuustieto, joten tämä tieto on sinne jatkossa hyvä lisätä. Tuotteen kohdalla voi olla esimerkiksi punainen ympyrä, kun tuote on loppunut. Vihreä ympyrä taas tarkoittaa, että tuotetta löytyy varastosta tai myymälästä. Kun yrityksen sivuilla näkyy saatavuustieto, tämä ohjaa asiakkaita asioimaan myös myymälässä ja vähentää samalla turhia yhteydenottoja asiakaspalveluun.

Asiakkaat toivoivat muutoksia uuden myymälän aukioloaikoihin ja opasteisiin. Myymälän sijainti täytyy saada näkyvämmäksi, jotta asiakkaat löytävät sen paremmin. Asiakkaat kokivat myös uuden myymälän aukioloajat hieman hankaliksi. Lauantaina myymälän aukioloajat ovat asiakkaiden mielestä ihan toimivat. Viikolla myymälän toivottiin olevan myöhempään avoinna, jotta myös työläiset ehtivät sinne asioimaan. Asiakkailta oli jonkin verran negatiivisia mielikuvia Yritys X:n myymälätiloista. Myymälät ovat olleet asiakkaiden mielestä pieniä ja ahtaita, koska siellä on ollut paljon myytävää tavaraa. Lisäksi tuotiin esille esimerkiksi myymälöiden epäsiisteys. Tilojen kokoon ei pystytäkään vaikuttamaan, mutta myymälän järjestykseen ja siisteyteen voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.

Asiakkaat kertoivat, että kaupungissa on paljon autottomia ihmisiä, joiden on hankala asioida uudessa myymälässä. Kehitysehdotuksissa tuotiin esille, että Yritys X voisi ottaa käyttöön tuotteiden kuljetuspalvelun myymälästä. Kuljetuspalvelun avulla helpotettaisiin autottomien asiakkaiden arkea. Kehitysehdotuksissa toivottiin lisäksi erilaisia teematapahtumia, jonne asiakkaat voisivat tulla omien lemmikkiensä kanssa. Asiakkaiden mielikuva yrityksen hinta-laatu-tason suhteen vaihteli. Hinta-laatu-taso nähtiin joko edullisemmaksi, samantasoiseksi tai kalliimmaksi verrattuna kilpailijoihin. Asiakkailta saadun palautteen perusteella tarjoustuotteiden hinnoitteluun myymälässä pitää jatkossa kiinnittää huomiota. Tarjoustuotteiden hintojen pitää olla myös ajantasalla. Tuotteisiin voisi laittaa esimerkiksi punaisen tai keltaisen lapun – 50 prosenttia. Tämä kertoisi asiakkaille, että tuotteet myydään alennettuina. Asiakkaille muodostuu silloin selkeä mielikuva, että he saavat jotakin edullisemmin. Verkkokaupan maksuvaihtoehtoista asiakkaat löysivät hyvin haluamansa vaihtoehdot, koska tuotteet maksetaan mielellään tilauksen yhteydessä. Asiakkaat käyttävät verkkopankkia tai luottokorttia. Lisäksi maksuvaihtoehtoksi voidaan valita lasku. Yksi asiakas mainitsi postiennakon, jota Yritys X:n maksuvaihtoehtoista ei tällä hetkellä löydy.

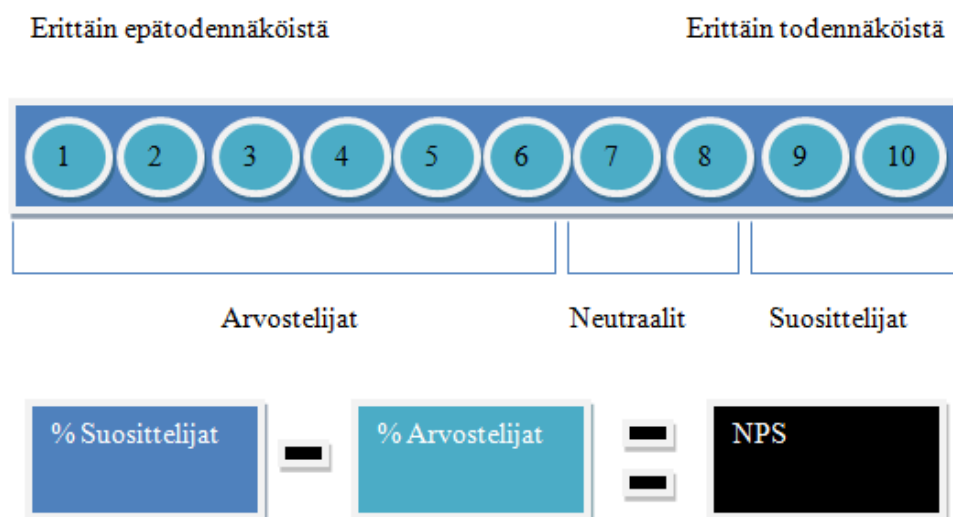
Asiakkaat kertoivat, että Yritys X on pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa ihan hyvin. Pieniä puutteita on ollut, mutta ei mitään merkittävää. Asiakkailla oli mahdollisuus kertoa, millaisia tuotteita he haluavat Yritys X:n valikoimaan. Valikoimaan toivottiin pääasiassa kissan, koiran ja käärmeiden ruokia. Asiakkaat myös toivat esille sesonkituotteet. Lisäksi valikoimassa voisi olla hieman erilaista ja joka tilanteeseen sopivaa tavaraa. Kaksi asiakasta oli kuitenkin huomannut, että Yritys X:n valikoimasta löytyy myös hieman yksilöllisempiä tuotteita, joita ei välttämättä saa muualta.

Haastatellut asiakkaat olivat seuranneet Yritys X:n markkinointiviestintää hyvin vaihtelevasti. Asiakkaiden antamien kommenttien perusteella, sisältömarkkinointi nähdään kuitenkin positiivisena asiana. Palaute voi olla sekä hyvää että huonoa, joten se ei tunnu edes mainokselta. Teoriaosuudessa mainittiin, että vahvan brandin omaava yritys saa sekä positiivista että negatiivista palautetta. Asiakkaiden tuottamalla sisällöllä, arvioilla ja suosituksilla on suuri merkitys kaupankäynnin kannalta Yritys X:n toimialalla. Yritys X:n kannattaa jatkossa miettiä vaihtoehtoa, että se tarjoaisi palvelun, jonka kautta asiakkaat pystyisivät tuottamaan itse sisältöä. Uutiskirjeillä asiakkaat haluavat tietoa uutuuksista, hinnoista ja tarjouksista. Lisäksi uutiskirjeisiin halutaan tietopohjaisia kirjoituksia. Kerran kuukaudessa on asiakkaiden mielestä sopiva väli saada uutiskirjeitä. Kamppanjoista voisi sitten tiedottaa erikseen.

Yritys X on käyttänyt aikaisemmin asiakastyytyväisyysmittauksia. Yritys voi ottaa jatkossa käyttöön uusia mittareita. Yksi parhaista mittareista asiakaskokemuksen mittaamiseen on Net Promoter Score (NPS). Kuviossa 12 on Net Promoter Score kysymys ja laskentamalli. Net Promoter Score (NPS) on mittari, jossa asiakkailta kysytään, kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan yritystä tai tuotetta muille asiakkaille. Asiakkaiden suositelua mitataan asteikolla 1 – 10. Ykkösen tarkoittaa, että asiakkaat eivät ole valmiita suosittelemaan yritystä. Asiakkaat, jotka ovat antaneet numeron 1 – 6 ovat arvostelijoita. Neutraaleja ovat numeron 7 – 8 antaneet asiakkaat, ja suosittelijota ovat asiakkaat, jotka ovat antaneet numerot 9 – 10. Neutraalit eliminoidaan, kun tehdään analyysiä.



Varsinainen NPS-arvo saadaan, kun suosittelijoiden lukumäärästä vähennetään arvostelijoiden lukumäärä. (Filenius 2015, 124; Löytänä & Korkiakoski 2014, 140.) NPS-kysymyksen rinnalla on myös hyvä kysyä, miksi vastaaja antaa kyseisen NPS-arvon. Kysymyksen asetteluun ei ole kuitenkaan olemassa mitään vakioratkaisua. NPS-kysymyksen rinnalla voidaan esimerkiksi kysyä, minkä yksittäisen asian vastaaja haluaisi muuttuvan, jotta hän antaisi korkeamman NPS-arvon. Kysymyslomaketta laatiessa täytyy kuitenkin muistaa, että se ei saa olla liian laaja. Asiakkailta ei pidä myöskään kysyä mitään sellaista asiaa, jolle yrityksessä ei voida tai aiota tehdä mitään (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141.).



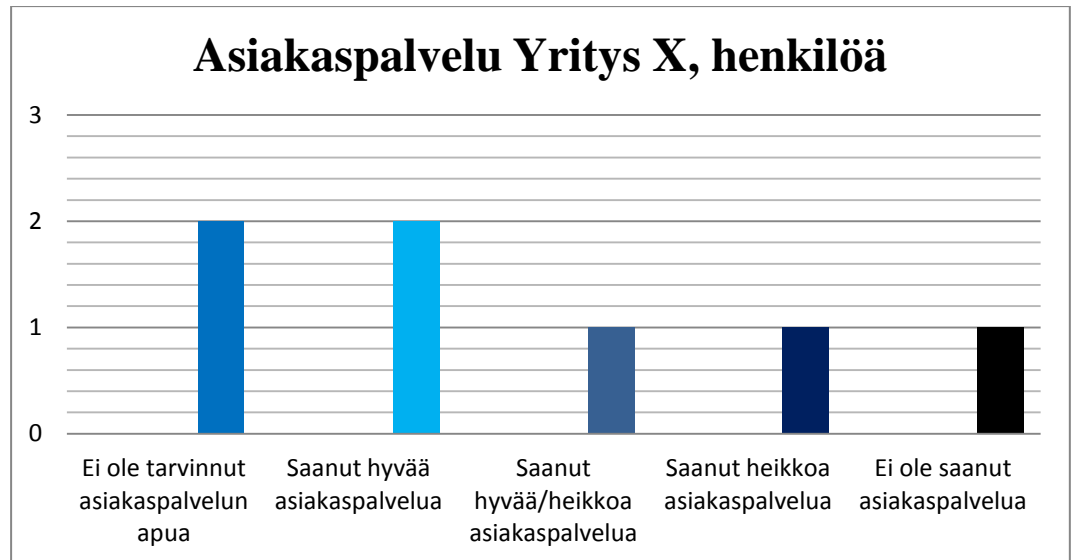
KUVIO 12. Net Promoter Score – kysymys ja laskentamalli (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58).

Toinen hyvä mittari on Customer Effort Score (CES). CES-mallissa asiakkaalta kysytään, kuinka paljon jouduit näkemään vaivaa suoriutuaksesi seuraavasta tehtävästä? Tässä mittarissa käytetään asteikkoa 1 – 5, ja sitä voidaan käyttää asiointiprosessin jokaisessa vaiheessa. Asteikkona saadaan käyttää myös numeroita 1 – 7. Tämän mittarin avulla pystytään arvioimaan, miten yritys on onnistunut asiointiprosessin eri vaiheissa. (Filenius 2015, 125; Löytänä & Korkiakoski 2014, 60.)

Fileniuksen (2015, 126) mukaan yrityksen kannalta paras lopputulos saadaan silloin, kun käytetään sekä CES-mallia että NPS-mallia yhtä aikaa järjestelmällisesti. Eri mittareista saatuja tuloksia tulkitaan ristiin.

Kuviosta 13 nähdään, että asiakkaat kokivat Yritys X:n asiakaspalvelun laadun hyvin eri lailla. Asiakkaista osa tunsu saaneensa yrityksestä hyvää palvelua, mutta mukana oli myös asiakkaita, jotka kertoivat Yritys X:n tarjonneen heille hieman heikompaa palvelua. Yksi asiakas kertoi, että hän ei saanut lainkaan palvelua. Hänen lähettämäänsä viestiin ei vastattu. Teoriaosuudessa mainittiin, että yrityksen täytyy pyrkiä tilanteeseen, jossa palvelun taso on riittävän korkea käytetystä kanavasta, ajankohdasta ja henkilöstä huolimatta. Fileniuksen (2015, 47) mukaan potentiaaliset asiakkaat menetään lopullisesti, jos heidän yhteydenottopyyntöihinsä tai kysymyksiinsä ei reagoida. Sähköposti tai yhteydenottolomake yrityksen verkkosivuilla ovat yhtä tärkeitä palvelukanavia kuin puhelin tai myymälä. Yritys X:n tyytymätön asiakas kertoi, että vastaamattomuus hänen lähettämänsä viestiin vaikutti ostopäätökseen. Hän ostaa jatkossa tarvitsemansa tuotteet jostain muualta.

Yhdeltä asiakkaalta saadun palautteen perusteella asiakaspalvelun laatu oli vaihdellut myös eri asiointikerroilla. Asiakaspalveluhenkilöstöllä on suuri merkitys siihen, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaskokemusta yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta. Seuraavaksi asioihin voisi ottaa toisen näkökulman, yrityksen henkilöstön. Asiakaskokemus muodostuu myös työyhteisökokemuksesta (Fischer & Vainio 2014, 111). Jokaisella työntekijällä työyhteisössä on vastuu ja velvollisuus tehdä parhaansa, jotta yrityksen antama asiakaslupaus toteutuu käytännössä. Asiakkaan kokema palvelu ratkaisee sen, miten yritys onnistuu tässä työssä. (Filenius 2015, 201.)



KUVIO 13. Asiakaspalvelu Yritys X

Asiakkailta tiedusteltiin, mikä on heidän mielestään mieluisin toimitustapa. Haastattelutulosten perusteella tunnetuin vaihtoehto on posti. Tämän vaihtoehdon valitsivat kaikki haastatellut asiakkaat mieluisammaksi toimitustavakseen. Lisäksi vastauksissa mainittiin kotiinkuljetus, Matkahuolto ja nouto myymälästä. Yritys X:n logistiikkaa voisi tutkia jatkossa tarkemmin, mitkä ovat yrityksen käytännöt ja pystyttäisiinkö niitä kehittämään vielä asiakasystävällisempään suuntaan. Haastatelluilla Yritys X:n verkkokaupan asiakkailla ei ollut negatiivista kerrottavaa toimituksista. Kivijalkamyymälään verrattuna verkkokaupan ero on tilattujen tuotteiden toimittamisen tarve asiakkaille. Myymälästä asiakkaat voivat ottaa tuotteet heti mukaan. Verkkokaupasta tilatut tuotteet pitää toimittaa yrityksen varastolta asiakkaille luvatus toimitustavan ja aikataulun mukaisesti. Tämä tuo haasteita yrityksen logistiikkaan. Asiakkaat eivät halua odottaa verkkokaupan kautta tilaamia tuotteita pitkään vaan he haluavat, että ne toimitetaan heille mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti. Haastatteluiden aikana ilmeni, että asiakkaat voivat unohtaa tilata ajoissa. Jos oma lemmikki tarvitsee ruokaa tai tarvikkeita, Yritys X:n ruuhka-ajan toimitusaika voi tuntua asiakkaista liian pitkältä ajalta odottaa tilattuja tuotteita.

#### 4.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Kun puhutaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta, validiteetti saa silloin usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä. Silloin tarkastellaan, että onko tutkimus perusteellisesti tehty, ja ovatko saadut tulokset sekä päätelmät ”oikeita”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Tutkimus on pätevä, kun siinä on käytetty tutkimusmenetelmää tai mittaria, jonka avulla on pystytty mittaamaan juuri sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pystytään parantamaan myös kertomalla vaiheittain sen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 – 232.)

Tässä opinnäytetyössä raportoidaan tutkimuksen eri vaiheet hyvin. Opinnäytetyön tekijä kuvaa haastettupaikat, ajankohdat ja haastatteluihin käytetyn ajan. Opinnäytetyöntekijä arvioi raportissa myös mahdollisia häiriötekijöitä ja tutkimuksen toteuttamista. Kohderyhmä oli oikea, koska tähän tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka edustivat sekä verkokaupassa että myymälässä asioineita Yritys X:n asiakkaita. Heiltä opinnäytetyöntekijä sai hyvin aineistoa tutkimuskohteesta. Haastatelluilla henkilöillä ei ollut valitettavasti kokemuksia tuotepalautuksista Yritys X:n osalta, joten niistä ei saatu aineistoa. Lisäksi Opinnäytetyöntekijä olisi kaivannut vähän lisää aineistoa Yritys X:n toimitusten sujuvuuteen. Haastatellut asiakkaat olivat suosineet varsinaisia ostoksia tehdessään lähinnä myymälää. Tässä tutkimuksessa käytetyllä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pystyttiin tutkimaan kuitenkin sitä, mitä oli tarkoitus. Yritys tarvitsee määrällisen tiedon lisäksi laadullista tietoa. Tutkimuksen päätelmät esitetään opinnäytetyössä perustellusti. Nämä asiat lisäävät opinnäytetyöntekijän mielestä tämän tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen reliabiliteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetillä tarkoitetaan, että tutkimuksella saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Mittaustulokset ovat toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, jos tutkimus toistetaan samalla menetelmällä samoille henkilöille ja tutkimustulokset ovat samanlaiset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Haastatteluiden esitestaamisen ja harjoittelun avulla pystytään myös lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi haastatteluiden videoimisen tai nauhoittamisen voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.). Objektiivisuus puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkimuksen toteuttajasta (Heikkilä 2014, 28 – 29). Tutkimuksen toteuttaja tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa, ja pyrkii parhaansa mukaan toimimaan siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d).

Teemahaastattelurunko testattiin yhdellä henkilöllä ennen varsinaisten haastatteluiden toteuttamista. Haastatteluiden aikana käytettiin vain etukäteen laadittuja teemoja ja kysymyksiä. Asiakkaat vastasivat omin sanoin heille esitettyihin teemoihin ja kysymyksiin. Yhden asiakkaan kohdalla henkilökohtainen haastattelu ei ollut mahdollinen, joten se jouduttiin tämän vuoksi toteuttamaan puhelimitse. Muut haastattelut nauhoitettiin, ja tutkimusaineisto litteroitiin tarkasti sanasta sanaan näistä nauhoituksista. Edellä mainittujen asioiden katsotaan lisäävän tämän tutkimuksen reliabiliteettia. Opinnäytetyöntekijän omat asenteet ja uskomukset eivät ole vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Haastateltavat henkilöt olivat opinnäytetyöntekijän omasta lähipiiristä, joten opinnäytetyöntekijällä oli hyvä vuorovaikutteinen suhde heihin. Tutkimusaineisto perustuu kuitenkin haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: kuinka tyytyväisiä Yritys X:n asiakkaat ovat yrityksen toimintaan? Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää asiakkaiden kokemuksia Yritys X:stä. Lisäksi tämän tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa Yritys X:n asiakkaiden eri ostokanavien käyttöä. Samalla tahdottiin löytää vielä konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla Yritys X:n toimintaa pystyttäisiin kehittämään asiakasystävällisempään suuntaan. Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tällä tutkimuksella haluttiin selvittää asiakkaiden tunteita, kokemuksia ja mielikuvia Yritys X:stä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Tätä tutkimusta varten haastateltiin seitsemää Yritys X:n asiakasta, jotka löytyivät opinnäytetyöntekijän oman lähipiirin kautta. Haastattelut toteutettiin viikoilla 14 – 17.

Tutkimustulosten perusteella haastatellut asiakkaat asioivat mielellään Yritys X:n myymälässä. Asiakkaat asioivat myymälässä, koska siellä pääsee näkemään tuotteet ja ne saadaan heti mukaan. Myymälän sijainnilla on asiakkaille merkitystä, koska siellä halutaan käydä samalla, kun hoidetaan muita asioita. Asiakkaat tekevät lisäksi mielellään heräteostoksia. Myymälä voi sijaita myös lähellä asiakkaan työpaikkaa, jolloin se on helppo vaihtoehto. Yritys X:n asiakkaat olivat asioineet myymälän lisäksi verkkokaupassa. Verkkokaupasta oli tehty tilauksia. Siellä oli käyty myös katsomassa tuotteita ennen kuin varsinainen ostaminen oli tehty myymälästä. Asiakkaat kertoivat käyneensä Yritys X:n verkkosivuilla tietokoneilla, tableteilla ja älypuhelimilla.

Haastatelluista Yritys X:n asiakkaista löytyi neljä suosittelijaa, kaksi tyytyväistä ja yksi tyytymätön. Suosittelijat kertoivat, että he ovat saaneet Yritys X:stä hyvää palvelua. Asiakkaiden mielestä Yritys X on hyvä ja hallittu kokonaisuus. Tyytyväiset asiakkaat kertoivat, että heidän mielestään Yritys X on samalla tasolla muiden samassa kaupungissa toimivien lemmikkitarvikeliikkeiden kanssa. Asiakkaiden mielestä Yritys X jää hieman pimentoon verrattuna kilpailijoihin. Tyytymättömän asiakkaan kokemusten mukaan Yritys X:n toiminta ei ole parhaimmasta päästä.

Yritys X sai haastatelluilta asiakkailta sekä positiivista että negatiivista palautetta. Negatiivista palautetta tuli esimerkiksi asiakaspalvelusta. Asiakkailta saadun palautteen perusteella asiakaspalvelun laatu oli vaihdellut eri asiointikerroilla. Laadussa oli myös eroja ei-digitaalisia ja digitaalisia kanavia käytettäessä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi löytää konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa toivottiin parannuksia Yritys X:n verkkokauppaan sekä uuteen myymälään. Asiakkaiden mielestä esimerkiksi uuden myymälän aukioloajat viikolla ovat hankalat työläisille. Lisäksi asiakkaat toivoivat näkyvämpiä opasteita, jotta uusi myymälä olisi helpommin löydettävissä.

Lopuksi vielä hyvä ohje, joka olisi tärkeä kaikkien muistaa:

*Asiakkaan tarpeet pitää täyttää ja odotukset ylittää, ja sitä kautta tulevat yrityksen voitot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 24).*

Tässä samassa yhteydessä haluan esittää vielä kiitokset Yritys X:lle, jotta sain tehdä tämän opinnäytetyön teille. Samalla esitän suuret kiitokset myös kaikille tähän tutkimukseen osallistuneille Yritys X:n asiakkaille. Ilman teitä tämä tutkimus olisi jäänyt toteuttamatta. Lisäksi esitän vielä kiitokset kaikille niille ihanille ihmisille, jotka olette jaksaneet olla tukenani opiskeluni ja tämän opinnäytetyö-projektin aikana.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle - Miten onnistut paremmin myynnissä. Yrityskirjat Oy. Helsinki: Yrityskirjat.

Everi, T. 2011. Brandi yrityskaupassa. 1. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Dogendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition. Third Edition. West Sussex England: John Wiley & Sons Ltd.

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum Media Oy

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.



- Kananen, J. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Miten yritykset voivat saavuttaa tuloksia digimarkkinoinnilla ja sosiaalisella medialla? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen – Taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee. Aina. Lahti: Positiivarit.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, J. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana – Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia – Näin meillä myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.

Pesonen, M-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovai-  
kutuksena – markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustan-  
nus.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmie-  
leiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2005a. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Me-  
dia Oy.

Rope, T. 2005b. Markkinoinnilla menestykseen – Hehkeys- ja ilahdutta-  
mismarkkinointi. Helsinki: Inforviestintä.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppä-  
kamari.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7.  
painos. Helsinki: WSOYPro.

Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki: WSOY.

Schmitt, B. H. 2003. Customer Experience Management – A revolutionary  
approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey: John  
Wiley & Sons Ltd.

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V. G. 2012. THE Customer Experi-  
ence EDGE – Technology and Techniques for Delivering an Enduring  
Profitable and Positive Experience to Your Customers. The United States  
of America: McGraw-Hill books.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkai-  
den armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin Kamari.

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti Oy.

#### Elektroniset lähteet

Alhonen, A. Anders Innovation Oy. Tieke. 2015. Verkkokauppaopas 2015. [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Verkkokauppaopas>

Arantola, H. & Simonen, K. Tekes 256/2009. Palvelemisesta liiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [viitattu 17.10.2014]. Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Missiona suomalaisen johtajuuden kukoistus. [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.merjafischer.fi/blog/missiona-suomalaisen-johtajuuden-kukoistus>

Flykt, J. 2014. Strategiana asiakkaiden auttaminen. [viitattu 11.11.2014]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/dna/strategiana+asiakkaiden+auttaminen/a2274350>

Halttunen, P. 2014a. Miten vetovoimainen liiketoimintasi on verkossa? [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.asml.fi/blogi/sisa%CC%88to%CC%88markkinointi-seo-miten-vetovoimainen-liiketoimintasi-on-verkossa/>

Halttunen, I. 2014b. Eläimellisen hyvä verkkokaupan ja kivijalkamyymälän symbioosi. [viitattu 19.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.asml.fi/blogi/elaimellisen-hyva-verkkokaupan-ja-kivijalan-symbioosi/>

Halttunen, I. 2015. Asiakas on kuningas sisällöntuotannossakin. [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/asiakas-on-kuningas-sisallontuotannossakin/>

Kivilahti, A. 2012. Perinteiset kaupat johtavat verkkokaupan kehitystä. [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2012/02/16/perinteiset-kaupat-johtavat-verkkokaupan-kehitysta/201223319/12>

Kortelainen, K. & Skippari, A. 2013. Verkko-ostot valuvat ulkomaille. [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/verkko-ostot-valuvat-ulkomaille/>

Lenander, M. 2015. Moderni asiakaskokemus – järjellä perustettu, tunteella rakennettu. [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/moderni-asiakaskokemus-jarjelle-perustettu-tunteella-rakennettu/>

Lipiäinen, J. 2015. Myynti ja markkinointi on muotoiltava uudelleen. [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/myynti-ja-markkinointi-on-muotoiltava-uudelleen/>

Löytänä, J. 2011. Viisi erilaista asiakasta. [viitattu 11.2.2015]. Saatavissa: <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/02/viisi-erilaista-asiakasta/>

Korkiakoski, K. 2014a. Millaisen asiakaskokemuksen voit tarjota asiakkaalle? [viitattu 11.2.2015]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2014/02/24/millaisen-asiakaskokemuksen-voit-tarjota-asiakkaillesi/>

Korkiakoski, K. 2014b. Markkinointi on hinta tylsyydestä. [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/tag/yrityskulttuuri/>  
Korkiakoski, K. 2014c. Asiakaskokemus – tunnetta, tietoa ja toimintaa [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2014/12/>

Korkiakoski, K. 2015a. Paljon tekoja ja puhetta asiakaskokemuksesta. [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa:

<https://karikko.wordpress.com/2015/01/29/paljon-tekoja-vai-puhetta-asiakaskokemuksesta/>

Korkiakoski, K. 2015b. Onko digitaalista asiakaskokemusta olemassa? [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa:

<https://karikko.wordpress.com/2015/02/04/onko-digitaalista-asiakaskokemusta-olemassa/>

Kurkela, R. 2015. Teemahaastattelu. Tilastokeskus. [viitattu 21.2.2015].

Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Pullinen, V. 2013. Asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakenne päivittäistavara- ja verkkokaupassa. [viitattu 16.10.2014]. Tampereen yliopisto Pro Gradu -tutkielma. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84440/gradu06618.pdf?sequence=1>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu.

Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 21.2.2015]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Validiteetti. Tam-

pere:Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Reliabiliteetti. Tam-

pere:Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Tutkijan asema. Tam-

pere:Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Tarkiainen, M. & Koskinen, H. 2014. Arvoa luova asiakaskokemus automaattisesti. [viitattu 27.3.2015]. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/kuinka-ilahdutat-200-miljoonaa-kuluttajaa-yksilollisesti-arvoa-luova-asiakaskokemus-automaattisesti/>

Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö – tutkimus 2014. [viitattu 11.3.2015]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi\\_2014\\_2014-11-06\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_tie_001_fi.html)

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? [viitattu 11.11.2014]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista+rakentuu+hyva+asiakaskokemus/a2226160>

Walldén, J. 2013. Mikä tuo arvoa asiakkaalle? [viitattu 26.3.2015]. Saatavissa: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/180/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>

Yritys X. 2015a. Toimitusehdot. [viitattu 19.2.2015].

Yritys X. 2015b. Ota yhteyttä. [viitattu 20.2.2015].

Suulliset lähteet

Toimitusjohtaja, Yritys X [haastattelu 1.3.2015] .

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastatteluiden teemat

#### **Monikanavaisuus ja ostokäyttäytyminen**

- Millaisia ostokanavia käytätte silloin, kun teette uusia hankintoja?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat ostokanavanne valintaan?
  - Miten käytätte sosiaalista mediaa, keskustelupalstoja tai hakukoneita silloin, kun teette uusia hankintoja?
  - Miten muiden asiakkaiden tekemät arviot vaikuttavat ostopäätöksiinne?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat ostopaikkanne valintaan?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat ostopäätöksiinne?
  - Millaisia laitteita käytätte ostoprosessinne aikana, kun teette uusia hankintoja?
- Millaisia ostokanavia olette käyttäneet asioidessanne Yritys X:ssä?
  - Jos asiakas on käyttänyt vain verkkokauppaa tai myymälää lisäkysymys: Miksi olette käyttäneet vain verkkokauppaa/myymälää?
- Jos asiakas on käyttänyt molempia lisäkysymys: Asioitko mieluummin myymälässä vai verkkokaupassa?
  - Miksi asioitte mieluummin verkkokaupassa/myymälässä?
- Jos asiakas on käyttänyt enimmäkseen toista vaihtoehtoa: Miksi olette asioineet enimmäkseen myymälässä/verkkokaupassa?
- Jos asiakkaalla ei ole mahdollista käyttää kuin toista ostokanavaa: Mikäli teillä olisi mahdollista käyttää sekä Yritys X:n myymälää että verkkokauppaa, kumman vaihtoehdon valitsisitte näistä mieluummin?
- Miksi valitsisitte tämän vaihtoehdon?
- Mistä kautta saitte tietää yritys X:stä?

#### **Yritys X:n asiakaspalvelu ja asiakaspalveluhenkilöstö**

- Millaisia viestintävälineitä olette käyttäneet viestissäanne yritys X:n kanssa? – henkilökohtainen kontakti myymälässä, puhelin, sähköposti jne.
- Miten viestintä heidän kanssaan on mielestänne sujunut?
- Millaisia kokemuksia teillä on yritys X:n asiakaspalvelusta?
  - Millaista palvelua koette saaneenne yritys X:stä suhteessa omiin odotuksiinne?
  - Miten arvioisitte yritys X:n henkilöstön määrän riittävyyttä?
  - Jos pettymyksiä: Millaista teidän mielestänne hyvän asiakaspalvelun pitää olla?
- Miten arvioisitte yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstön toimintaa?
  - Miten yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstö on löytänyt ratkaisun ongelmiinne?
  - Miten kuvailisitte yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstöä?
  - Millaiseksi olette kokeneet asiointi-ilmapiirin yritys X:ssä asioidessanne?

- Miten vuorovaikutus yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstön kanssa on mielestänne sujunut?
- Jos pettymyksiä: Millainen teidän mielestänne hyvän asiakaspalvelijan pitää olla?

### **Yritys X:n kivijalkamyymälä**

- Millaiseksi koette myymälän uuden sijainnin?
- Millaisiksi koette myymälän uudet aukioloajat?
- Oletteko jo mahdollisesti asioineet uudessa myymälässä?
- Millaisia mielikuvia teillä on yritys X:n uudesta/entisestä myymälästä?
  - siisteys, sisustus, värit, valaistus
  - ympäristö, parkkipaikat, opasteet

### **Yritys X:n verkkokaupan verkkosivut ja järjestelmät**

- Millaiseksi koette yritys X:n verkkokaupan yleisilmeen?
- Miten kuvailisitte yritys X:n verkkosivujen käytettävyyttä ja toimintavarmuutta?
  - Miten olette löytäneet yritys X:n verkkosivuilta tarvitsemanne tiedot?
  - Oletteko käyttäneet yritys X:n verkkokaupan hakupalvelua? Miten se teidän mielestänne toimii?
  - Jos ei: Oletteko käyttäneet muissa verkkokaupoissa hakupalvelua?
  - Millainen teidän mielestänne on hyvä hakupalvelu?
  - Millaisissa tilanteissa käytätte hakupalvelua?
  - Miten ostaminen yritys X:n verkkokaupassa teidän mielestänne sujuu?
  - Millaisilla laitteilla olette käyneet yritys X:n verkkosivuilla? Miten verkkosivut teidän mielestänne toimivat älypuhelimella/tabletilla/tietokoneella?
  - Millaisiksi koette verkkosivuilla erilaisten lomakkeiden täyttämisen?
- Millaisiksi koette erilaiset ohjeet yritys X:n verkkosivuilla?

### **Yritys X:n tuotteet ja valikoimat**

- Millaisia tuotteita olette ostaneet yritys X:stä?
  - jos ei: Miksi ette ole ostaneet mitään yritys X:stä?
- Miten olette löytäneet yritys X:n valikoimasta haluamanne tuotteet?
- Millaisia tuotteita haluaisitte yritys X:n valikoimassa olevan?
- Millaisia teidän mielestänne ovat tekstit ja kuvat tuotekuvauksissa?
- Miten tärkeä teidän mielestänne tuotteiden saatavuustieto on?

### **Yritys X:n hinnat ja maksuvaihtoehdot**

- Millainen on mielestänne yritys X:n tuotteiden hinta/laatutaso?
- Miten hinta vaikuttaa ostopäätökseenne?



- Millä tavoin maksatte mieluiten tilauksenne tehdessänne verkko-ostoksia?
- Miksi valitsette mieluiten tämän vaihtoehdon?

### **Yritys X:n toimitukset ja palautukset**

- Minkä toimitustavan valitsette mieluiten tehdessänne verkko-ostoksia?  
– Miksi valitsette mieluiten tämän vaihtoehdon?
- Oletteko tehneet tuotepalautuksia yritys X:n?
- Miten kuvailisitte yritys X:n palautusprosessin sujuvuutta?
- Millainen on teidän mielestänne sujuva palautusprosessi?
- Millainen on teidän mielestänne hyvin hoidettu toimitusprosessi?
- Millaisia kokemuksia teillä on yritys X:n toimituksista?
- Millainen merkitys teille on toimituksen hinnalla?

### **Yritys X:n markkinointiviestintä**

- Miten olette seuranneet yritys X:n markkinointiviestintää?
- Oletteko tilanneet yritys X:n uutiskirjeen tai oletteko liittyneet heidän facebook-sivuilleen?
- Miten kiinnostunut olisitte tilaamaan yritys X:n uutiskirjeen tai liittymään heidän facebook-sivuilleen?
- Miten usein haluaisitte vastaanottaa uutiskirjeitä yritys X:ltä?
- Millaisista asioista haluaisitte saada tietoa uutiskirjeillä?
- Miten tärkeäksi kokisitte mahdollisuuden viestiä toisten asiakkaiden kanssa ja tuottaa omaa sisältöä yritys X:n verkkosivuilla?

### **Tyytyväisyys Yritys X:n toimintaa kohtaan**

- Miten arvioisitte omien kokemustenne mukaan yritys X:n toimintaa kokonaisuudessaan?
- Onko teillä ehdotuksia, miten yritys X:n toimintaa tulisi vielä kehittää?
- Millaisia terveisiä haluaisitte lähettää yritys X:lle?
- Miten vastaisitte, jos olisin aikeissa asioida yritys X:ssä ja kysyisin kokemuksianne yrityksestä?
- Miten yritys X on pystynyt vastaamaan tarpeisiinne?